



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE



UCO

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE L'OUEST

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
Faculté d'éducation  
Doctorat en éducation (5<sup>e</sup> Cohorte Sherange)

# **L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du directeur des ressources humaines**

Par

Edmond ADAM

Thèse présentée à la Faculté d'éducation  
en vue de l'obtention du grade  
*Philosophiae Doctor* (Ph.D.)

Janvier 2018

© Edmond ADAM, 2018

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

## **L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du directeur des ressources humaines**

Edmond ADAM a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Julie DESJARDINS    Présidente du jury

François LAROSE    Directeur de recherche

Benoît RAVELEAU    Codirecteur de recherche

Vincent GRENON    Examineur interne

Denis JEFFREY    Examineur externe

Marie-Noëlle ALBERT    Examinatrice externe

Thèse soutenue et acceptée le 18 janvier 2018

## SOMMAIRE

L'enjeu de cette recherche vise à vérifier la pertinence du positionnement stratégique du DRH ainsi que la crédibilité de son influence et de son rôle. L'option choisie pour ce faire a été de traiter ce thème au travers de la gestion de l'éthique liée à celle des relations sexuées dans l'entreprise. Confronté à des situations délicates occasionnées par des relations sexuées voire sexuelles, le DRH est parfois conduit à prendre position en tant que responsable de la gestion administrative et humaine de l'entreprise. En effet, ce type de situation peut mettre en cause l'intégrité psychologique ou physique des acteurs concernés, provoquer des décisions injustes touchant le déroulement de carrière, l'évolution des salaires et des classifications avec des conséquences pénalisantes sur la qualité du travail et donc l'intérêt de l'entreprise. De ce fait, la recherche présente une pertinence sociale que l'on peut traduire par la question suivante : « au regard des comportements sexuels dans l'entreprise, en quoi le rapport à l'éthique du DRH est révélateur de sa fonction stratégique, de son rôle, de son pouvoir ? ».

Le traitement du sujet débute par l'exposé de la problématique qui décrit le contenu de ce que devrait assurer le DRH comme rôle, à la fois expert technique dans l'administration de sa tâche, développeur d'innovation, défenseur du personnel et partenaire stratégique de l'entreprise (Papiernik, 2004 ; Ulrich, 2013). Bien que généralement membre du comité de direction, parfois le manque de reconnaissance de ses fonctions par les autres parties prenantes de l'entreprise, met le gestionnaire des ressources humaines dans une position instable (Bares et Cornolti, 2006 ; Raveleau et Chalumeau, 2010). Cela peut se traduire par une perte de crédibilité de son rôle, de son statut et de ses compétences stratégiques (Ben Hassel et Raveleau, 2010).

Quoi qu'il en soit, de par le descriptif du fonctionnement et du rôle du DRH, celui-ci se doit de gérer le capital humain de l'entreprise au service de sa réussite technique, économique pour tout dire stratégique. C'est ce que développe la problématique du travail engagé, car le développement du capital humain est considéré comme la garantie d'un avantage économique concurrentiel (Baron et Morin, 2010 ; Ben Hassel et Raveleau, 2010 ; Chamak et Fromage, 2006).

De plus, pour répondre à l'attente des hommes et des femmes en général dans la société, le respect de l'éthique (Habermas 1992 ; Ricoeur 1990), s'intègre dans la vision stratégique de l'entreprise (Benbrahim, 2006) à travers la mise en place de dispositifs divers

dont le DRH est appelé à être le garant. Une des composantes du respect de l'éthique concerne l'attention à porter aux relations sexuées qui véhiculent phantasmes, passions, sentiments et pulsions qui s'entrecroisent (Amherdt, 2005) et introduisent des rapports sociaux parfois ambigus (Bataille, 1965 ; Foucault, 1984a). Ceux-ci peuvent alors perturber la stratégie de réussite de l'entreprise (Enriquez, 1997 ; Wetten, Rands et Dodfrey, 2001).

Associer rôle stratégique du DRH et importance de l'éthique y compris sexuelle, qui s'y insère, accentue la complexité de la fonction avec pour conséquence la difficulté de positionnement que cela implique et le risque de perte de crédibilité de la dimension stratégique de son rôle. C'est ce que s'attache à détailler le contenu de la problématisation de ce travail.

Le problème posé, le cadre conceptuel décrit les attentes, de toutes les parties prenantes des entreprises, constitutives du rôle stratégique du DRH, de la place de l'éthique en général et dans ce cadre de la gestion de l'éthique des relations sexuées afin de mesurer l'écart entre ce qui est attendu et la représentation que s'en font les DRH dans leur pratique.

En ressort l'importance primordiale de la professionnalisation de la fonction qui doit être polyvalente, à la fois académique et expérientielle (Ben Hassel et Raveleau, 2012 ; Taskin, 2012) pour être stratégique. Elle doit conduire le DRH à être expert dans sa technique, développeur du capital humain, médiateur et interface social dans un rapport dialogique avec toutes les parties prenantes pour être acteur de l'évolution de l'entreprise.

Introduire l'éthique dans la stratégie de l'entreprise implique de la cohérence dans la mise en œuvre de pratiques harmonisées avec des valeurs reconnues et attendues de la part de tous les interlocuteurs (Léonard et Taskin, 2010). Dans le cadre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), la charte éthique de l'entreprise dont le DRH est le vecteur et le garant officialise cette cohérence (Bensebaa et Autissier, 2011 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

La gestion des relations sexuées se situe dans l'engagement éthique de l'entreprise. Le chercheur s'est inspiré de la phénoménologie de Bataille (1965) ainsi que des travaux d'Enriquez (1997) et de Foucault (1976) pour expliciter les liens entre relations sexuées et les problèmes que cela peut poser à l'entreprise, afin d'afficher une gestion canalisée qui puisse s'inscrire d'une manière éthique dans la stratégie de l'entreprise.

Afin de mesurer l'écart entre les attentes développées ci-dessus et la réalité vécue par les DRH, l'auteur s'est engagé dans une recherche exploratoire et descriptive au travers d'un processus méthodologique visant à décrire les représentations qu'ont les DRH des actions préventives et/ou correctives de la gestion de l'éthique des relations sexuées dans l'entreprise et leurs incidences sur leur rôle stratégique.

Les objectifs spécifiques sont de trois ordres :

- 1) Identifier les représentations des pratiques préventives en matière d'éthique des relations sexuelles implantées par le DRH ;
- 2) Décrire les actions correctives représentationnelles en matière d'éthique des relations sexuelles appliquées par le DRH ;
- 3) Modéliser les incidences représentationnelles que s'en font les DRH au regard de leur rôle sur la stratégie de l'entreprise.

Pour mener cette enquête sur le terrain, une méthodologie mixte a été choisie afin de pouvoir marier les données qualitatives issues d'interviews avec des données quantitatives issues de réponses à un questionnaire. Pour répondre à la complexité, elle associe les résultats de l'analyse d'interviews avec les résultats de données d'une enquête quantitative en les combinant et en triangulant les sources (Johnson, Onwuegbuzie et Turner, 2007 ; Lenoir, Hasni, Lacourse, Larose, Maubant et Zaid , 2012).

La réalisation de cette enquête a suivi deux étapes. La première, d'ordre qualitatif, a consisté à conduire une série d'entretiens semi-dirigés auprès d'une cohorte de douze DRH, échantillon de convenance basé sur le volontariat, auprès d'entreprises de stratifications différentes. Une grille d'entretiens a été élaborée pour ce faire au regard des objectifs de la recherche. Suite à l'analyse lexicométrique des verbatim en référence à Larose, Audette et Roy (1997), la formulation d'items pertinents a fondé la mise en œuvre de la seconde étape, d'ordre quantitatif, avec la rédaction d'une banque d'items pour un questionnaire d'enquête à caractère sociométrique. L'échantillonnage des DRH ayant répondu à cette enquête est issu d'une procédure de type « boule de neige » où les sujets contactés ont accepté de rediffuser l'appel à participer dans leurs réseaux respectifs.

Les résultats de l'analyse lexicométrique de caractère qualitatif et de l'analyse sociométrique à caractère quantitatif convergent quant à la représentation que les DRH ont de leur fonction. Cette convergence permet de satisfaire l'éclairage de l'objectif général et des objectifs spécifiques de la recherche.

S'il s'avère que le positionnement stratégique de la fonction du DRH est reconnu en général, selon la vision qu'en ont les protagonistes, la recherche en démontre la relativisation de leur point de vue, face à des décisions économiques ou techniques de dimension souvent prioritairement stratégique. La convergence est plus nette par contre sur les exigences de la fonction : développement et promotion du capital humain, professionnalisation de la fonction, médiation entre les parties prenantes de l'entreprise et capacités communicationnelles en tentant d'en faire découler une dimension stratégique. La représentation du rôle des DRH

dans la diffusion et la promotion de l'éthique dans l'entreprise apparaît minoritaire chez les divers répondants de cette recherche. Bien qu'ils se reconnaissent garant et vigie de l'éthique, à leurs yeux, ce n'est pas de leur ressort unique. Il s'agit d'une responsabilité collective laquelle concerne l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il en va de même à leur avis pour la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Que dire dès lors de la gestion éthique des relations sexuées. Les DRH voient leur rôle d'une manière minimaliste à ce sujet. La représentation qu'ils ont de leurs actions correctives en cette matière se limite à faire respecter la loi dans son cadre strict. On ne peut pas parler d'une action préventive, tout au plus pour certains d'entre eux, d'être un lieu d'écoute de la problématique sans en développer le caractère structurel tel le lanceur d'alerte. Devant cette description de la gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise on peut difficilement considérer qu'elle s'inscrive dans une dimension stratégique de la fonction de DRH dans l'entreprise ou l'organisation d'appartenance. Cela semble démontrer que la gestion de la dimension humaine dans l'entreprise n'est pas privilégiée au regard de sa réussite technique et économique.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>REMERCIEMENTS</b>	14
<b>INTRODUCTION</b>	15
<b>PREMIER CHAPITRE : LA PROBLÉMATIQUE</b>	19
1. CONTEXTE	19
1.1 Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) dans l'entreprise	19
1.1.1 Sens et portée du Capital Humain	22
1.1.2 Le capital immatériel	24
1.1.3 Le DRH gestionnaire du capital humain	27
1.2 Développement de l'exigence d'éthique	29
1.3 Impact de la sexualité sur la société, les organisations, les entreprises	31
2. PROBLÉMATISATION	34
2.1 Positionnement et Rôle du DRH	34
2.1.1 Évolution historique de la fonction Ressources Humaines	34
2.1.2 Difficultés de positionnement du DRH	36
2.1.2.1 Gestion des RH partagée et diffuse	38
2.1.2.2 Polyvalence des compétences et des tâches en GRH	39
2.1.2.3 Les RH et la réalité économique	41
2.2 Les difficultés du positionnement éthique dans l'entreprise	42
2.2.1 Effet de mode de l'éthique d'entreprise	43
2.2.2 Utilitarisme de l'éthique d'entreprise	44
2.2.3 Les risques de l'alerte éthique	45
2.2.4 Difficulté de la mesure du résultat de l'éthique d'entreprise	46
2.3 Les risques et difficultés des relations sexuées en entreprise	47
3. PROBLÈME ET QUESTION DE RECHERCHE	51
<b>DEUXIÈME CHAPITRE : LE CADRE CONCEPTUEL</b>	54
1. RÔLE STRATÉGIQUE DU DRH	54
1.1 Professionnaliser le rôle stratégique du DRH	57
1.2 Le DRH interface, médiateur et partenaire	59
2. L'ÉTHIQUE EN ENTREPRISE	62
2.1 La Morale, l'Éthique, la Déontologie	63

2.1.1 La Morale	63
2.1.2 L'Éthique	64
2.1.3 La Déontologie	65
2.2 L'éthique d'entreprise	66
2.2.1 Les sources de l'éthique d'entreprise	66
2.2.2 La RSE, mise en œuvre de l'éthique d'entreprise	67
2.2.2.1 Origine du concept de RSE	68
2.2.2.2 Développement du concept de RSE	71
2.2.2.3 Le sens de la RSE aujourd'hui	72
2.2.2.4 Fondements doctrinaux de la RSE	74
2.2.2.5 Les parties prenantes, moteurs de la RSE	78
3. LES RELATIONS SEXUÉES EN ENTREPRISE	81
3.1 Du désir à la séduction	84
3.2 De la séduction à sa déviance dans l'entreprise	88
3.3 Canalisation de la sexualité en entreprise	91
4. LES OBJECTIFS	94
4.1 La genèse des objectifs	94
4.2 Énoncé des objectifs de recherche	96
<b>TROISIÈME CHAPITRE : LA MÉTHODOLOGIE</b>	97
1. LE CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE	97
2. ÉCHANTILLON DES DEUX COHORTES DE L'ÉTUDE	100
2.1 Sélection de l'échantillon de la première cohorte	100
2.2 Sélection de l'échantillon de la seconde cohorte	104
3. MÉTHODE ET INSTRUMENTS DE RECUEIL DE DONNÉES	105
3.1 Les entretiens semi-dirigés	105
3.1.1 Validation du guide d'entretiens	106
3.1.2 Méthode d'analyse des entretiens semi-dirigés	108
3.2 Recueil de données par questionnaire	110
3.2.1 Origine et structure de l'instrument	110
3.2.2 Les avantages/inconvénients du recours à un questionnaire électronique	111
3.2.3 Validation de l'instrument	112
3.2.4 Critères de validité de contenu, post hoc	113
<b>QUATRIÈME CHAPITRE : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE</b>	115
1. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS	115



1.1. Classement synthétique des réponses aux entretiens semi-dirigés	115
1.2. Analyse des réponses aux entretiens semi-dirigés.	119
1.2.1 Thème : La représentation du rôle stratégique du DRH.	119
1.2.2 Thème : La place de l'éthique dans l'entreprise.	145
1.2.3 Thème : La gestion des relations sexuelles dans l'entreprise.	156
<b>2. RÉSULTATS DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE</b>	<b>165</b>
2.1 Présentation socio-démographique de l'échantillon (questions 1 à 8)	165
2.2 Analyse descriptive des réponses aux questions 9 à 14	170
2.3 Analyse multidimensionnelle des données recueillies	192
2.3.1 Fondements théoriques.	192
2.3.2 Résultats de l'ACM.	195
2.4 Synthèse des données descriptives de l'enquête	203
2.4.1 Structure de l'échantillon	203
2.4.2 Faits saillants de l'analyse des données de l'enquête	205
2.4.2.1 En relation avec le rôle stratégique du DRH	205
2.4.2.2 En relation avec la place de l'éthique dans l'entreprise	206
2.4.2.3 En relation avec l'éthique sexuelle dans l'entreprise	209
2.4.3 Faits saillants de l'analyse multidimensionnelle des données de l'enquête	210
<b>CINQUIÈME CHAPITRE : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION</b>	<b>214</b>
1 Premier thème : La représentation du positionnement stratégique du DRH	214
1.1 Synthèse du discours issu du guide des entretiens sur le premier thème	214
1.2 Synthèse des réponses au questionnement numérique sur le premier thème	216
1.3 Commentaire des discours et réponses des DRH sur le premier thème	216
2 Deuxième thème : La place de l'éthique dans l'entreprise	217
2.1 Synthèse du discours issu du guide des entretiens sur le deuxième thème	217
2.2 Synthèse des réponses au questionnement numérique sur le deuxième thème	218
2.3 Commentaire des discours et réponses des DRH sur le deuxième thème	221
3 Troisième thème : La gestion des relations sexuelles dans l'entreprise	221
3.1 Synthèse du discours issu du guide des entretiens sur le troisième thème	221
3.2 Synthèse des réponses au questionnement numérique sur le troisième thème	222
3.3 Commentaire des discours et réponses des DRH sur le troisième thème	223
<b>CONCLUSION</b>	<b>225</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	232
<b>ANNEXE 1-TRANSCRIPTION DES 12 ENTRETIENS AVEC LES DRH</b>	242
<b>ANNEXE 2-QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE</b>	311
<b>ANNEXE 3-PROCESSUS DE DETERMINATION DE L'EXACTITUDE D'INTERPRETATION DES PLANS FACTORIELS</b>	319

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation nouvelle d'un bilan d'entreprise	26
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon selon ses caractéristiques socioprofessionnelles	103
Tableau 3 : Catégories des variables retenues pour l'interprétation des résultats d'analyse du discours	104
Tableau 4 : Thèmes, questions et indicateurs des entretiens semi-dirigés	107
Tableau 5 : Structure des questions se référant au rôle du DRH et au concept d'éthique	114
Tableau 6 : Thème 1, questions, indicateurs et réponses des entretiens semi-dirigés	116
Tableau 7 : Thème 2, questions, indicateurs et réponses des entretiens semi-dirigés	117
Tableau 8 : Thème 3, questions, indicateurs et réponses des entretiens semi-dirigés	118
Tableau 9 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q1	120
Tableau 10 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q2	125
Tableau 11 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q3	129
Tableau 12 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q4	132
Tableau 13 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q5	135
Tableau 14 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q6	140
Tableau 15 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q7	146
Tableau 16 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q8	150
Tableau 17 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q9	153
Tableau 18 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q10	157
Tableau 19 : Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q12	162
Tableau 20 : Âge des répondants	165
Tableau 21 : Participation au Comité de direction	166
Tableau 22 : Formation initiale	167
Tableau 23 : Taille de l'entreprise	167
Tableau 24 : Taille recatégorisée des entreprises en 3 types	167
Tableau 25 : Pourcentage hommes/entreprise	168
Tableau 26 : Pourcentage femmes/entreprise	169
Tableau 27 : Secteur d'activité des entreprises	169
Tableau 28 : Fréquence d'intervention	170
Tableau 29 : Question 10, énoncé 1	171
Tableau 30 : Question 10, énoncé 2	171

Tableau 31 : Question 10, énoncé 3	172
Tableau 32 : Question 10, énoncé 4	172
Tableau 33 : Question 10, énoncé 5	172
Tableau 34 : Question 10, énoncé 6	173
Tableau 35 : Question 10, énoncé 7	173
Tableau 36 : Question 11, énoncé 1	175
Tableau 37 : Question 11, énoncé 2	175
Tableau 38 : Question 11, énoncé 3	176
Tableau 39 : Question 11, énoncé 4	176
Tableau 40 : Question 11, énoncé 5	177
Tableau 41 : Question 11, énoncé 6	177
Tableau 42 : Question 11, énoncé 7	178
Tableau 43 : Question 12, énoncé 1	180
Tableau 44 : Question 12, énoncé 2	180
Tableau 45 : Question 12, énoncé 3	181
Tableau 46 : Question 12, énoncé 4	181
Tableau 47 : Question 12, énoncé 5	181
Tableau 48 : Question 12, énoncé 6	182
Tableau 49 : Question 13, énoncé 1	183
Tableau 50 : Question 13, énoncé 2	183
Tableau 51 : Question 13, énoncé 3	184
Tableau 52 : Question 14, énoncé Morale	186
Tableau 53 : Question 14, énoncé Attitude	187
Tableau 54 : Question 14, énoncé Vertu	187
Tableau 55 : Question 14, énoncé Prescription	188
Tableau 56 : Question 14, énoncé Règles formelles	188
Tableau 57 : Question 14, énoncé Croyances personnelles	189
Tableau 58 : Question 14, énoncé Comportement	189
Tableau 59 : Question 14, énoncé Altruisme	190
Tableau 60 : Question 14, énoncé Justice	190
Tableau 61 : Question 14, Classement	192
Tableau 62 : Variables croisées dans le cadre des 4 ACM retenues	194

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : AFC du discours à la question 1, deux premiers axes factoriels	120
Figure 2 : AFC du discours à la question 2, deux premiers axes factoriels	125
Figure 3 : AFC du discours à la question 3, deux premiers axes factoriels	129
Figure 4 : AFC du discours à la question 4, deux premiers axes factoriels	132
Figure 5 : AFC du discours à la question 5, deux premiers axes factoriels	135
Figure 6 : AFC du discours à la question 6, deux premiers axes factoriels	139
Figure 7 : AFC du discours à la question 7, deux premiers axes factoriels	146
Figure 8 : AFC du discours à la question 8, deux premiers axes factoriels	150
Figure 9 : AFC du discours à la question 9, deux premiers axes factoriels	153
Figure 10 : AFC du discours à la question 10, deux premiers axes factoriels	157
Figure 11 : AFC du discours à la question 12, deux premiers axes factoriels	162
Figure 12 : Dendrogramme	191
Figure 13 : ACM croisant l'âge des répondants et les variables (énoncés) 10-1, 10-2, 11-4 et 12-5	197
Figure 14 : ACM croisant la variable « Principal secteur d'activité de l'entreprise » catégorisée et les variables (énoncés) 11-1, 11-5 et 12-6	199
Figure 15 : ACM croisant la variable « Taille de l'entreprise » catégorisée et les variables (énoncés) 11-6, 12-1 et 12-5	201
Figure 16 : ACM croisant les variables de contexte « Âge catégorisée; formation initiale et Taille » et les variables (énoncés) 10-4, 10-5, 11-6, 12-1 et 12-5.	203

## REMERCIEMENTS

Débuter une fin de carrière en entreprenant une thèse ne manquait pas de souffle vu l'exigence de rigueur scientifique que cela imposait. Or l'homme de terrain que j'étais était plus souvent appelé à se débrouiller avec la réalité. De surcroît le thème traité pouvait complexifier la donne car il abordait un sujet tabou : la gestion de la sexualité dans l'entreprise. Cette recherche n'avait de chance d'aboutir que si elle était accompagnée humainement et guidée scientifiquement par des personnes compétentes et hardies, étant donné le sujet traité. C'est pourquoi, je tiens particulièrement à les remercier car rien n'aurait été possible sans leur soutien indéfectible.

Le premier qui fait l'objet de mes remerciements est le professeur Benoît RAVELEAU de l'Université Catholique de l'Ouest. Alors que je terminais ma vie professionnelle, il fut le premier à s'intéresser à mon projet de retraite et m'ouvrir la porte qui me conduisit à réaliser une recherche doctorale dans le cadre de l'Université de Sherbrooke au Canada sur la gestion de la sexualité dans l'entreprise et le rôle de DRH en cette matière. Co-directeur de ma thèse, sa patience et ses qualités d'écoute dans le suivi de cette démarche font l'objet de mon admiration car elles m'ont encouragé à poursuivre dans les moments de doute rencontrés.

Le professeur François LAROSE de l'Université de Sherbrooke fait l'objet majeur de mes remerciements les plus sincères. A ma demande, il a accepté au pied levé de devenir mon directeur de thèse alors que son prédécesseur m'avait fait faux bond. Je suis profondément admiratif de ses connaissances polyvalentes, de sa très haute compétence scientifique et technique dont il m'a fait bénéficier dans ma recherche par ses qualités pédagogiques. Merci est trop peu de le dire. Je tiens à le gratifier aussi pour ces qualités humaines faites d'écoute, d'encouragements permanents, le tout combiné avec un humour tonique et une sacrée joie de vivre. Je garderai avec plaisir dans ma mémoire la vivacité et la pertinence de ses interventions durant toute la période de développement de cette recherche.

Je tiens à remercier les autres membres du jury de cette thèse : les professeurs Vincent GRENON de l'Université de Sherbrooke, Denis JEFFREY de l'Université Laval et Marie-Noëlle ALBERT de l'Université du Québec à Rimouski, pour avoir accepté de se plonger avec sagesse et pertinence dans cette thèse au thème relativement insolite.

Je remercierai particulièrement les DRH qui ont accepté de se rendre disponible pour me recevoir dans des entretiens ou répondre à un questionnaire qui leur était proposé. Je joindrai à ces derniers quelques consultants et chefs d'entreprise qui m'ont ouvert leur carnet d'adresses pour me faciliter des contacts fructueux. Leur engagement à mes côtés m'a permis d'approfondir la recherche par sa confrontation à la réalité du terrain.

Enfin et ce n'est pas le moindre de mes remerciements, ces derniers vont à mon épouse qui avec toute son affection m'a soutenu et encouragé en permanence, particulièrement dans les phases dépressives ou de lassitude devant les retards propres à une recherche exigeante.

## INTRODUCTION

Pour que le rôle et la place du Directeur des Ressources Humaines (DRH)<sup>1</sup> prennent tout leur sens dans l'entreprise, ce travail entend définir le périmètre et les exigences de cette fonction. La gestion des personnes de l'entreprise se fonde sur la capacité du DRH, à communiquer, dialoguer et négocier en permanence dans un contexte relationnel interne et externe à l'entreprise. Représentant de la composante humaine, il se confronte aux différents piliers de l'organisation dans des échanges constructifs mais aussi des rapports de force, à la recherche de compromis dans l'intérêt économique de l'entreprise (Amherdt, 1999; Ben Hassel et Raveleau, 2012; Crozier et Friedberg, 1977). Le pilier humain s'auto-construit dans un rapport dialogique en interne avec toutes les parties prenantes constitutives de l'entreprise mais aussi en externe par la compréhension et l'intégration des différences culturelles ou des spécificités sociales et institutionnelles locales, régionales, nationales, voire internationales, là aussi dans un rapport dialogique avec les diverses organisations qui les représentent. La gestion des ressources humaines se veut stratégique « dans sa capacité à saisir les jeux d'acteurs et à dégager des lignes d'action qui soient à la fois utiles et légitimes. Elle l'est dans sa capacité à saisir les institutions, à y adapter ses choix, mais aussi à les influencer en agissant dans les réseaux pertinents » (Léonard et Taskin, 2010, p. 263). C'est par sa capacité d'être de plus en plus un acteur central interrelationnel par la communication, l'écoute et la négociation que le DRH entend affirmer sa dimension stratégique et son positionnement dans l'organisation en tant que pilier indispensable à la réussite de l'entreprise.

Membre du comité de direction et dans le respect d'une politique générale de la société, le DRH est conduit à prendre des décisions concernant la gestion des ressources humaines dans lesquelles il engage la responsabilité sociétale de l'entreprise. Il veille à la diffusion et au respect de l'éthique de l'entreprise, validée par le comité de direction sous la forme d'une charte. « Il peut s'appuyer sur une charte de management qui exprime de manière formelle, la volonté de l'entreprise en matière de management de ses RH » (Haegel, 2010, p. 42). Dans une charte de "management"<sup>2</sup> ou charte éthique, l'entreprise y proclame ses ambitions, ses valeurs, ses croyances et principes dans le but d'assurer l'équité entre toutes les parties

---

<sup>1</sup> Conformément à l'usage en France et avec l'accord des directeurs et co-directeurs de thèse, le genre littéraire masculin sera généralement utilisé dans la description des fonctions sans pour autant manifester par là une quelconque volonté de discrimination sexuelle entre les hommes et les femmes qui les exercent

<sup>2</sup> Mot anglais, désormais francisé et reconnu par l'académie française, pour exprimer une technique de direction d'entreprise.

prenantes : actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, organismes publics, parapublics ou privés, devant lesquels l'entreprise a une responsabilité sociétale (Cardot, 2006). Selon Bensebaa et Autissier (2011) se préoccuper aujourd'hui des valeurs et de l'éthique constitue un minimum indispensable en matière de management. Le référentiel éthique entre dans la logique de la stratégie de l'entreprise en constituant une collectivité soudée qui s'y réfère, laquelle s'engage dans un programme d'orientation générale de la politique de l'entreprise (Benbrahim, 2006).

La charte et son contenu ont un impact sur l'ensemble des parties prenantes au niveau des comportements et de la confiance. Sans avoir le caractère prescriptif que possède une loi démocratiquement élaborée, le contenu d'une charte a une valeur impérieuse au moins morale. Dans certains cas même, des décisions judiciaires ont pu être prises en leur attribuant une valeur légale et une jurisprudence s'amorce pour sanctionner les pratiques répréhensibles (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Le Borgne-Larivière, Mauléon et Schier, 2009).

Contrevenir à la charte éthique par des manquements divers tels que le harcèlement moral ou sexuel, pose la question du positionnement du DRH, y compris dans son fonctionnement stratégique. L'éthique dans l'entreprise s'avère un enjeu essentiel de sa stratégie globale (Grima et Muller, 2009). En effet, les engagements éthiques, formalisés dans les entreprises, relèvent de la responsabilité spécifique des DRH en tant que composante de la gestion du "capital humain"<sup>3</sup> qui lui est confié.

Afin de ne pas se perdre dans les méandres de la complexité, la thématique de la recherche met en valeur la dimension éthique du rôle stratégique du DRH tout en en délimitant l'objet d'étude. Le choix s'est porté sur l'identification du positionnement éthique du DRH, au regard des relations sexuées dans l'entreprise, d'où le titre de notre projet de recherche : « L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du directeur des ressources humaines ». La cible de cette recherche est le positionnement stratégique du DRH au regard de l'éthique et des relations sexuées en entreprise.

Par ce biais épi-phénoménal, il s'agit de démontrer en quoi la représentation que les DRH ont de leur positionnement et de leur fonctionnement, particulièrement en matière d'éthique sexuelle, est significative de leur rôle stratégique dans l'entreprise. « La représentation, même dans nombre de ses abstractions, se veut imitation du réel » (Boisclair et Dussault Frenette, 2013, p. 11). Les représentations individuelles se définissent « comme processus par lesquels

---

<sup>3</sup> Concept élaboré par Becker (1975) dont le sens sera développé au chapitre 1.



l'esprit humain appréhende son environnement, en construit des représentations et utilise celles-ci afin de régler sa conduite » (Clenet, 1998, p. 41).

Ce projet de recherche doctorale est subdivisé en cinq chapitres faisant état de la problématique, du cadre conceptuel, de la méthodologie, des résultats des enquêtes terrain et de l'interprétation controversée ou vérifiée entre ces derniers et les objectifs poursuivis par la recherche.

Dans un premier temps, la problématique circonscrit le contexte de la recherche par les éléments qui enracinent la pertinence sociale de l'objet d'étude. Il s'agit de détailler la place et le fonctionnement du DRH dans l'entreprise tel que ce rôle est appelé à s'exercer dans le cadre de la gestion du capital humain et de situer son action au regard des attentes éthiques ciblées sur les relations sexuées au sein des entreprises.

Dans un second temps, une revue de la littérature scientifique révèle une problématisation qui justifie la pertinence de l'objet d'étude de manière à construire le problème de recherche duquel émerge la question de recherche. Pour ce faire, un examen historique de la fonction du DRH permettra d'en comprendre l'évolution. Elle situera en même temps la difficulté rencontrée dans la gestion du positionnement stratégique au sein de l'entreprise au regard de la complexité des relations sexuées qui s'y vivent et de la gestion de l'éthique.

Ce premier chapitre permet de justifier la pertinence, la validité et la fiabilité de l'objet d'étude (De Ketele et Maroy, 2006). Il permet aussi de les synthétiser sous forme d'un énoncé de problème de recherche ciblé ainsi que d'une question de recherche orientant la formulation des objectifs qui seront énoncés en fin de second chapitre.

Le second chapitre réfère au cadre conceptuel par l'articulation des concepts théoriques suivants :

- le positionnement stratégique du DRH et la professionnalisation de cette fonction ;
- l'éthique en entreprise, ses fondements doctrinaux, sa mise en œuvre dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise, le type d'engagement éthique auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise en interne et en externe ;
- la gestion des relations sexuées en entreprise. Le désir et la séduction qui activent les rapports humains, les problèmes qu'ils peuvent produire et l'exigence de canalisation des relations sexuées dans l'entreprise

Ce chapitre se clôt par la formulation d'un objectif général de recherche et d'objectifs spécifiques permettant de l'opérationnaliser. Dans cette thèse, les objectifs, généraux et spécifiques, cherchent à identifier et modéliser les représentations des pratiques éthiques

visant les relations sexuées ainsi qu'à en décrire les incidences sur la gestion stratégique du DRH.

Le troisième chapitre constituant notre projet de recherche présente la méthodologie mise en œuvre alors que le quatrième chapitre expose les résultats de la recherche.

Le cinquième chapitre, conclusion finale de cette recherche, confronte les résultats au regard des objectifs poursuivis afin d'enrichir la réflexion des chercheurs en ressources humaines sur la place de l'éthique sexuelle dans l'entreprise, comme analyseur du rôle stratégique du directeur des ressources humaines.

## PREMIER CHAPITRE - LA PROBLÉMATIQUE

### 1. CONTEXTE

#### 1.1 Le directeur des ressources humaines dans l'entreprise

Le positionnement de DRH dans une entreprise laisse chez beaucoup d'entre eux, le sentiment de vivre une expérience instable bien souvent inconfortable. Trop fréquemment, il est perçu par les membres de l'entreprise comme un sycophante soumis à la direction plutôt qu'un médiateur. Selon Liquète (2010), un médiateur est considéré comme un intermédiaire, qui, dans le cadre d'une procédure déterminée dans l'entreprise, est chargé d'éviter les dysfonctionnements et de créer des accords. Si cette fonction ne lui est pas concédée, le DRH rencontre des difficultés pour conseiller l'encadrement dans sa gestion humaine. Il en résulte que la position et le rôle de DRH sont souvent critiqués et méconnus, voire honnis par le personnel qui n'y voit qu'un organe de transmission de décisions directoriales autocratiques. Ainsi le DRH se trouve dans un positionnement incertain, il en ressent une crise d'identité. Selon Ulrich et Brockbank (2010), le facteur humain est appelé à s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise, mais les directions d'entreprises ne lui reconnaissent pas toujours ce statut. « Les DRH sont en mal d'appartenance et de reconnaissance vis-à-vis des salariés relativement peu confiants en la fonction RH et de directions peu enclines à les faire participer à la définition de la stratégie générale » (Ben Hassel et Raveleau, 2010, p. 219).

Être DRH consiste à *minima* à représenter la direction auprès des personnels et à piloter la gestion administrative des hommes et des femmes de l'entreprise. Cela implique de construire une grille de salaire cohérente et de veiller à son utilisation harmonisée et équitable ; d'élaborer un système de classification uniformisé ; cela nécessite d'exercer la médiation par des dialogues constructifs et institutionnalisés avec le personnel et ses représentants, à promouvoir des outils de motivation sociale et à s'assurer du respect de la convention collective, du règlement intérieur et du droit social. La fonction RH consiste aussi à mettre en place des procédures de recrutement appropriées ou inversement des modalités acceptables de suppression d'emplois. Elle consiste encore à élaborer et à contrôler la gestion du budget du personnel, ainsi qu'à réaliser le bilan social, à organiser la formation permanente et y élaborer des plans de formations actualisés, à mettre en place un service informatique des ressources humaines (SIRH) (Peretti, 1999; Taiëb, 2013). Un tel descriptif ne peut être exhaustif car le

rôle directorial des DRH dans l'entreprise est variable selon l'importance et le type d'organisation à laquelle ils appartiennent. De par ses multiples rôles il peut être considéré comme un véritable associé à la gestion générale de l'entreprise, « *Business Partner = Strategic Partner + Administrative Expert + Employee Champion + Change Agent* »<sup>4</sup> (Ulrich, 2013, p. 37). De ce fait, dans les grandes entreprises, l'appartenance du DRH au comité de direction est souvent généralisée. Selon une étude réalisée en France par l'*Association pour l'emploi des cadres* (Papiernik, 2004), les missions attribuées au DRH, peuvent être regroupées proportionnellement autour de quatre fonctions où celui-ci serait perçu comme : expert, innovateur, communicant et stratège.

- La fonction d'expert (58 % des tâches). Le DRH est garant d'une organisation administrative cohérente et simplifiée comme définie précédemment.
- La fonction d'innovateur (25 % des tâches). Elle porte généralement sur le développement de nouvelles approches de gestion des personnels: Mise en place d'une gestion par objectif (GPO), et d'une gestion prévisionnelle des emplois des compétences et des carrières (GPECC), création d'une université d'entreprise.
- La fonction de communicateur de la réalité sociale (11 % des tâches). Il s'agit de diffuser les informations auprès de toutes les parties prenantes internes et externes sur les politiques, sociales et économiques, d'alerter et de conseiller le personnel, ses représentants, l'encadrement et la direction générale sur les risques sociaux avec leurs incidences juridiques et organisationnelles, de promouvoir l'élaboration et la diffusion des valeurs et des principes de management pour l'entreprise,
- La fonction de stratège (6 % des tâches). Elle implique de participer aux décisions et à la mise en place de la stratégie générale de l'entreprise en y intégrant le facteur humain dans la conception et l'animation de projets transversaux tels que la mise en place et l'optimisation d'une nouvelle organisation et le renforcement de la dimension humaine dans les choix stratégiques.

Dans cette perspective, le rôle du DRH est d'optimiser la dimension humaine de l'organisation pour amplifier la satisfaction des personnels qui la composent et promouvoir ainsi leur implication et leur investissement au service de la réussite de l'ensemble. Du fait de l'importance de ce rôle, la contribution du DRH d'une grande entreprise est indispensable dans une réflexion stratégique concernant le futur de l'entreprise. « Les ressources humaines

---

<sup>4</sup> « Associé aux affaires = Partenaire stratégique + Expert en Administration + Défenseur du Personnel + Facteur d'Innovation » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche

constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle [...] Ce constat confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations» (Bayad, 2004, p. 75).

L'usage du terme "stratégie" est à décrypter, il prend toute sa signification dans son étymologie. En effet, la notion de stratégie possède une connotation martiale de par son étymologie grecque *στρατος* signifiant armée et *αγειν* conduire. Il se définit par l'habilité à diriger et à coordonner des dispositions et des actions afin d'atteindre un but. Cette vision de la stratégie issue d'un contexte militaire est limitée si l'on oublie l'exigence d'anticipation et de planification des actions à entreprendre qui normalement l'accompagnent. « La notion de stratégie s'est d'abord et surtout traduite par la planification (dite stratégique) qui désigne l'anticipation de faits et d'actions » (Léonard et Taskin, 2010, p. 251). Cela implique de souscrire au postulat que le développement de la situation restera stable pour permettre une planification rationnelle et fiable ainsi qu'une réalisation pragmatique des décisions fondamentales pour l'avenir. L'élaboration d'une stratégie dépendra de la qualité des objectifs finaux qui sont poursuivis. « Il s'agit de bien s'aligner sur les objectifs généraux, supposés clairs, univoques, explicites et stables » (*Ibid.* p. 252). Appliquée à l'entreprise, « l'activité stratégique consiste, pour une entreprise, à mobiliser un ensemble organisé de ressources, dans le but de réaliser une prestation qui trouve son expression dans un bien matériel ou un service. » (Persais, 2004, p. 122). Elle s'inscrit dans une politique générale de l'entreprise définie en fonction de ses forces, de ses valeurs et de ses faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités. « La stratégie est avant tout le lieu de la clarification de la vision, du projet pour le futur, la formulation de l'ambition, du rêve qu'il s'agit de transformer en réalité » (Réale et Dufour, 2006, p. 27).

Si, dans les grandes entreprises, la gestion des ressources humaines est structurée et dirigée par une personne, le DRH, dans les petites et moyennes entreprises, c'est généralement le dirigeant ou un de ses adjoints (Directeur administratif et financier, Secrétaire général, etc.) qui assure lui-même la fonction ressources humaines, et plus particulièrement la gestion administrative telle que décrite plus haut (Chevallier, Coiffard et Guillaume, 2004).

La finalité première de toute entreprise est d'assurer sa réussite économique grâce à la satisfaction de ses clients afin d'en garantir la pérennité. L'entreprise s'appuie sur une organisation constituée de quatre piliers: l'économie qui s'exprime par la relation entre le produit et le marché, la finance en charge de la gestion des ressources, les hommes appelés aussi capital humain et le juridique qui détermine la répartition des pouvoirs (Dal Pont, 2011).

Le DRH est celui qui a la charge du pilier “hommes”. Membre du comité de direction, le DRH entend s’inscrire dans un rôle stratégique, celui de gérer le capital humain de l’entreprise au service de la réussite globale de cette dernière.

### *1.1.1 Sens et portée du capital humain*

Avant d’en arriver à la notion de capital humain, la place des relations humaines dans les entreprises antérieurement aux années 1990 s’inscrit dans le cadre d’une société de type industriel pour laquelle la main d’œuvre est un coût. L’économie et la technologie priment sur les hommes. La productivité dépend de la division du travail, la discipline et l’obéissance à l’autorité sont la règle d’un fonctionnement centralisé (Fayol, 1918). Cette vision taylorienne a évolué vers une plus grande place accordée aux relations humaines. Peters et Waterman (1983) et Serieyx (1989), soutiennent ainsi pour leur part, l’idée que l’homme a une place centrale dans le fonctionnement de l’entreprise.

D’après Zaoré (2012), les années 1990 ont donné naissance à un modèle post-industriel, où le personnel est considéré comme une ressource et un investissement, avec des valeurs, des besoins et des aspirations. La réflexion passe d’une conception des relations humaines, fondée sur une gestion administrative transversale des activités techniques, financières et commerciales, lesquelles étaient considérées comme les piliers de l’entreprise, à une vision plus globale, celle du capital humain. « Human capital is defined as those activities that influence monetary and psychic income by increasing the resources of the people »<sup>5</sup> (Becker, 1975, p. 9). Ce dernier, prix Nobel d’économie en 1992, est considéré comme le promoteur du concept de capital humain. Il le caractérise comme étant la somme des capacités innées des individus, lesquels s’enrichissent par l’acquisition de capacités nouvelles grâce à l’éducation, la formation initiale, scolaire, voire universitaire ainsi que la formation continue. Celle-ci, en aval de la formation initiale est essentielle, car « il y a de nouvelles connaissances à acquérir, des compétences diversifiées à développer et des pratiques nouvelles à maîtriser » (Lafortune, Deaudelin, Doudin et Martin, 2001, p. 36). Becker (1975) y inclut les investissements en temps, en efforts personnels et en argent, consacrés à la protection et au développement des capacités innées. Ce capital s’exprime sous forme de connaissances, de compétences, d’expérience, d’intelligence, de créativité et d’imagination (*Ibid.*).

---

<sup>5</sup> «Le capital humain est défini comme l’ensemble des activités qui influencent le revenu monétaire et psychique en augmentant les ressources du peuple » Traduction réalisée par l’auteur de la recherche

Cette manière de voir trouve sa source dans les caractéristiques de l'ère post-industrielle. Les progrès technologiques, particulièrement informatiques, participent à la dématérialisation de l'économie, à la rapidité des échanges, aux exigences d'innovations rapides, au développement de la formation et à la création de richesses basée sur le savoir (Fustec et Marois, 2006).

Pour sa part, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit le capital humain comme la somme de « connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique » (OCDE, 1998, p. 9). Selon Chamak et Fromage (2006), les théories du développement économique ont longtemps privilégié les facteurs de croissance exogènes : la force de travail, les investissements financiers à moyen et long terme justifiés par des logiques de développement des entreprises, et plus tard les progrès techniques et scientifiques. À cela Bouquillion (2006) rajoute les engagements en capitaux guidés par des objectifs essentiellement financiers et de court terme. Avec le concept de capital humain se rajoute un facteur endogène immatériel, lequel participe aussi à la croissance : la formation initiale et continue, la motivation, l'engagement personnel, la capacité de développer sa propre recherche et d'innover (Chamak et Fromage, 2006).

D'après Marmoz et Attias-Delattre (2010), le concept de capital humain peut apparaître comme un oxymore correspondant ainsi à l'assemblage de deux termes en principe inconciliables, voire contradictoires, le terme économique de "capital" avec le terme anthropologique "humain". Toutefois, Becker (1975) le justifie en considérant que le développement de l'homme peut être raisonné comme un investissement. Selon Chamak et Fromage (2006), une analyse économique de son développement personnel peut être faite par un individu considérant qu'il investit dans la croissance de son potentiel en attente d'un retour sur investissement qui lui sera procuré par le gain qu'il en tirera. Le taux de rendement de l'investissement personnel en développement du potentiel individuel est le rapport des gains sur le coût total de la formation. Si le gain actualisé du développement de la personne grâce à la formation est supérieur au coût, l'individu percevra un intérêt à s'y engager. « Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur "capital humain", en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs » (Guillard et Roussel, 2010, p. 161).

Le capital humain de l'entreprise est un facteur clé de l'économie post-industrielle désormais fondée sur le savoir et la connaissance. « Les connaissances, les qualifications et les compétences représentent un atout essentiel pour soutenir la croissance économique et

réduire les inégalités sociales » (OCDE, 1998, p. 3). En tant que défenseur du personnel de l'entreprise, le DRH se doit d'être impliqué dans la défense et le développement du capital humain que représente ce personnel. « In companies in which intellectual capital becomes a critical source of the firm's value, HR professionals should be active and aggressive in developing this capital »<sup>6</sup> (Ulrich, 2013, p. 29).

Le concept de capital humain s'intègre dans un contexte plus large, celui de capital immatériel, « Le capital immatériel peut être expliqué par une phrase simple. Il s'agit de toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers » (Fustec et Marois, 2006, p. 13). Le contenu de ce concept holistique vient se surajouter à celui de capital matériel pour définir la valeur effective d'une entreprise laquelle est le résultat de l'addition de sa valeur financière et de son « goodwill » ou valeur immatérielle.

### 1.1.2 Le capital immatériel.

Se basant sur l'évolution du *Price to Book Ratio* de l'indice Standard and Poor's 500 sur 25 ans à la bourse de New York ainsi que sur l'évolution de l'indice CAC 40 de la bourse de Paris sur 10 ans, Fustec et Marois (2006) constatent que la valeur d'une entreprise au regard de sa capitalisation boursière s'est accrue, en moyenne, de plus du double de sa valeur comptable. « Selon plusieurs études, 75 à 90 % de la capitalisation boursière des entreprises cotées est constituée par des actifs immatériels. Il n'y a plus de corrélation entre valeur de marché et valeur comptable » (Bringer, Meert, Raquin et Teneau, 2011, p. 279). L'effet «*goodwill*» en est la cause. « *Goodwill is part of the enterprises value that does not appear in financial statements but that emerges only when acquired* »<sup>7</sup> (Zanoni, 2009, p. 1). La valeur immatérielle dépend de la capacité de l'entreprise à dégager des profits potentiels à l'avenir. La présentation classique d'un bilan d'entreprise présente sa valeur visible, sous la forme d'un actif et d'un passif (Bringer et Poncelet, 2000) :

- L'actif fait apparaître ce que l'entreprise possède, valeurs des immobilisations : immeubles et matériels (machines, ordinateurs, véhicules, etc.) mais aussi les disponibilités financières dont elle fait usage.

---

<sup>6</sup> « Dans les entreprises dans lesquelles le capital intellectuel devient un point critique de sa valeur, les professionnels des ressources humaines devraient être actifs et énergiques pour le développement de ce capital » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche

<sup>7</sup> « Le «*goodwill*» fait partie de la valeur des entreprises qui ne figure pas dans les états financiers, mais qui émerge seulement après qu'on l'acquiert ». Traduction réalisée par l'auteur de la recherche



- Le passif fait apparaître la ventilation de la richesse de l'entreprise entre ceux qui en sont parties prenantes par les fonds propres (actionnaires) ou par les dettes (banque, État, etc.).

Le tableau 1 complète la présentation comptable classique en faisant apparaître le capital immatériel, c'est-à-dire la valeur invisible de l'entreprise « On a ressenti la nécessité d'évaluer de façon plus rigoureuse le capital de l'entreprise en prenant en compte d'une façon normalisée le capital immatériel » (Bringer *et al*, 2011, p. 279). Il convient de définir la notion d'actif immatériel. « Un actif immatériel est un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas au bilan » (Fustec et Marois, 2006, p. 18). Même si ces actifs immatériels sont évalués de manière empirique, ils restent « des éléments précurseurs de la future création de valeurs de l'entreprise. Il est donc indispensable qu'ils soient identifiés, évalués et développés » (*Ibid.*, p. 20).

Selon Fustec et Marois (2006) un actif immatériel intègre les différents capitaux suivants :

- Le capital client est représenté par les clients fidèles et solvables lesquels sont un atout pour l'avenir de l'entreprise;
- Le capital partenaire est représenté par les fournisseurs fiables en termes de production, de qualité et de fidélité;
- Le capital savoir est représenté par les programmes de Recherche et Développement, la quantité et la qualité des brevets, les capacités d'innovation, les secrets de fabrication;
- La valeur des marques détermine le capital de notoriété de l'entreprise;
- Le capital organisationnel est représenté par un organigramme clair où la répartition des rôles et des responsabilités est bien définie tout en permettant le développement des capacités d'autonomie de chacun;
- Le système d'information est représenté par le potentiel informatique et la circulation de l'information;
- Le capital écologique, environnemental et sociétal est déterminé par une politique clairement formulée et une pratique cohérente.

Tableau 1.  
Présentation nouvelle d'un bilan d'entreprise (Fustec et Marois, 2006)

	ACTIF	PASSIF	
Solide	Immobilisations	Fonds propres	Bilan =
Liquide	Actifs circulants	Dettes	Valeur Visible
Gazeux	Capital client Capital partenaire Capital savoir Valeur des marques Capital organisationnel Système d'information Capital écologique, environnemental et sociétal Capital humain	Goodwill	Capital Immatériel = Valeur invisible

Au regard de la liste des actifs immatériels ci-dessus, nombre d'entre eux peuvent être caractérisés comme des critères clés du succès d'une entreprise. La qualité du produit, le positionnement sur le marché au regard de la concurrence, le facteur coût et le prix sont aussi considérés comme des « indications de ressources et compétences clés » (Bojin et Schoetti, 2012, p. 177).

Il reste que les acteurs de leur mise en œuvre sont essentiellement les hommes qui constituent l'entreprise. Il s'agit bien là du capital humain. Il se caractérise par un personnel compétent, motivé, fidèle collaborant dans un esprit d'équipe et respectueux des valeurs de l'entreprise (Chamak et Fromage, 2006). « Le capital humain peut être valorisé au même titre que le capital matériel » (*Ibid.*, p. 16). L'importance qu'il représente dans l'entreprise invite à en développer le contenu car il est l'actif principal du capital immatériel.

### 1.1.3 Le DRH gestionnaire du capital humain

Selon Becker (1975), les entreprises ont intérêt à investir dans le capital humain afin de maintenir leur personnel au niveau le plus élevé de leurs compétences. « L'investissement dans le capital humain œuvre en faveur de la prospérité économique, de l'emploi et de la cohésion sociale » (Chamak et Fromage, 2006, p. 17). Il s'agit ainsi de promouvoir la prospérité économique et la cohésion sociale grâce à un niveau élevé de connaissances et de compétences (OCDE, 1998). « L'accumulation du capital humain nourrit la croissance économique davantage que l'accumulation de capital physique » (Chamak et Fromage, 2006, p. 23). « Les retombées plurielles personnelles et collectives sur la performance, le bien-être, la résilience, le développement de la personne, la cohésion sociale, l'apprentissage, etc., en font un véritable capital » (Gendron, 2010, p. 72).

Dans les organisations, le capital humain est constitué de processus opérationnels, de travail en équipe, de formation continue, d'apprentissage expérientiel, de *coaching* ou accompagnement qui vise à fournir à l'ensemble du personnel les divers instruments nécessaires pour se développer et pour accroître son efficacité. Cela lui permet aussi d'adhérer à des valeurs et des principes qui conditionnent l'identité de l'entreprise ainsi que de s'engager sur des normes comportementales, tous éléments par lesquels l'individu exerce son talent, entretient son employabilité et participe à la performance et à la productivité de son entreprise la plupart du temps en relation avec d'autres (Adam, 1998; Chamak et Fromage, 2006; Baron et Morin, 2010). La mesure du développement du capital humain ne peut se limiter au nombre d'années de formation scolaire, il comprend tout autant les compétences acquises sur le terrain et régulièrement réactualisées par l'expérience et les formations permanentes car il y a risque d'obsolescence des compétences acquises du fait des évolutions scientifiques et technologiques. Cet investissement dans la formation s'exprime en termes de temps et d'argent. Cela oblige de baser le développement du capital humain sur la capacité des entreprises et des organisations à mettre en place des modalités d'apprentissages collectifs multiples et variés, aussi bien au niveau des équipes (locales ou fonctionnelles), que des sites de production dans leur ensemble, ou des équipes reliées à distance par des réseaux.

L'investissement de l'entreprise et des organisations diverses dans le capital humain implique le développement de la connaissance de tous. Cela exige la sélection d'un personnel compétent, son enrichissement par une formation continue, des partenariats, des tutorats et des apprentissages expérientiels dans le but de développer une société de la connaissance et du

savoir dont il est démontré qu'il s'agit là d'un facteur essentiel du développement économique et social (Fourmy, 2011).

« L'investissement dans le capital humain procure des avantages aux individus, aux entreprises et aux sociétés » (OCDE, 1998, p. 57). Les études de l'OCDE (1998, 2007) montrent que le taux de rendement du capital humain lorsqu'il combine la formation avec les dépenses en recherche et en innovation est supérieur au taux de rendement du capital physique et du capital immobilier. La finalité de l'entreprise privilégie sa réussite économique, gage de sa pérennité. Il est donc normal de positionner la gestion du capital humain dans le cadre de cette finalité car le développement du capital humain est considéré comme la garantie d'un avantage économique concurrentiel. « La gestion du capital humain sera un élément fondamental de l'activité pour les entreprises, comme atout déterminant de concurrence » (Ben Hassel et Raveleau, 2012, p. 1).

Acteur de changement, le DRH intègre toutes les ressources de l'entreprise et notamment le capital humain comme outil stratégique de transformation (Gilbert et Charpentier, 2004). « Le DRH est devenu un partenaire stratégique de l'entreprise impliqué dans tous les grands mouvements de politique générale [...]. Il devient l'architecte social et organisationnel de l'entreprise » (Réale et Dufour, 2006, p. 226). De ce fait, il a la charge d'éclairer et d'informer tous les responsables de l'entreprise sur l'impact social, culturel ou éthique de leurs décisions qu'il s'agisse de modifications organisationnelles envisagées ou de développement de l'entreprise par le fait de fusions, d'acquisitions ou d'alliances et ce y compris au niveau international. « Les directions des entreprises et des ressources humaines expriment leur volonté de développer (et non plus seulement gérer) le capital humain d'une entreprise, et d'anticiper ses transformations sur les plans quantitatifs et qualitatifs » (Papiernik, 2004, p. 13).

Il s'agit pour le DRH d'asseoir la légitimité de sa fonction, d'affirmer sa vocation sociale et sa maîtrise technique du développement du capital humain, tout en soutenant efficacement les choix stratégiques de l'entreprise (Ben Hassel et Raveleau, 2012). « La nécessité de faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour l'organisation constitue un élément de succès crucial » (Saba et Pucik, 1997, p. 7). En effet, gérer les acteurs de l'entreprise à leur satisfaction, suscite leur engagement et leur compétence dans la poursuite de résultats économiques. « The deliverables from management of employee contribution are increased employee commitment and competence »<sup>8</sup> (Ulrich, 2013, p. 29) Un personnel

---

<sup>8</sup> « Ce qui contribue au développement du personnel accroît leur engagement et leur compétence » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche

motivé favorise la productivité, l'innovation et la qualité du travail (Orlitsky, Schmidt et Rynes, 2003 ; Ulrich et Brockbank, 2010). Les décisions stratégiques qui intègrent le développement du capital humain sont donc indispensables à la réussite à long terme de l'entreprise.

## 1.2 Développement de l'exigence d'éthique

La société, tant dans son opinion publique que dans les sphères politiques, économiques et sociales, plébiscite le développement de l'éthique, de la morale, de la déontologie, dans la gestion des affaires publiques en général et des entreprises en particulier (Benbrahim, 2006). C'est « la traduction d'un souci de la part des organisations d'afficher un comportement et une attitude exemplaires, notamment en cette période de crise de confiance dans les capacités d'autorégulation du système capitaliste » (Le Borgne-Larivière *et al.*, 2009, p. 191). Sur le plan économique et financier, les populations s'alertent devant l'étalement des malversations. Les hommes et les femmes perdent confiance devant des comportements inacceptables. « La litanie des scandales économico-financiers (Enron, Vivendi, Madoff, etc.) fait régulièrement les titres de la presse. L'attention, et même l'émotion des citoyens, semble ne jamais vouloir se démentir » (Broda, 2012, p. 2). Le monde capitaliste suscite désormais un sentiment d'anxiété. Les champs anxiogènes sont multiples, les populations et les organisations en ressentent les effets délétères. « L'anxiété généralisée se caractérise surtout par une inquiétude excessive qui domine la vie du sujet et qui concerne différents aspects de sa vie (p. ex : travail, situation financière, famille santé) » (Emilien, Boyer, Durlach, Fontaine-Delmotte et Fontaine, 2003, p. 34). Selon Taskin (2012), il s'agit de dénoncer les limites d'un système de marché amoral tant « par la financiarisation du capitalisme ("*stock-options*", rentabilité des capitaux investis, etc.), ou encore avec la façon dont, trop souvent, les travailleurs servent de variables d'ajustement » (*Ibid.*, p. 202).

Dans la ligne de Ricoeur (1990), d'Habermas (1992) et de Weber (1963), l'éthique répond à l'attente des hommes de l'entreprise. Elle implique une dimension évolutive, le sens de sa responsabilité et celui d'une altérité interrelationnelle. De par la personnalisation de l'expérience éthique et de son exercice dans diverses réalités humaines, la notion même d'éthique n'a pas d'application univoque, car d'un endroit à l'autre et d'une personne à l'autre le concept d'éthique n'a pas la même signification (Dion, 2004). On peut parler d'éthique économique, sociale, culturelle, artistique, voire même l'assimiler à une fonction spécifique, l'éthique du comptable, de l'informaticien, du médecin, de l'avocat, etc. De ce point de vue,

le concept d'éthique semble plus adéquat pour conduire une réflexion approfondie sur les fondamentaux de la pratique professionnelle en entreprise (Fauvy et Heitz, 2012) et plus particulièrement sur ce que cela implique dans le fonctionnement et le positionnement du DRH. « L'éthique est donc le temps négocié de soi-même et des autres au quotidien des opérations de management » (Bibard, 2005, p. 184). Le positionnement de l'éthique dans le cadre d'une stratégie globale d'entreprise, nécessite que des moyens soient mis en œuvre pour contrôler la réalité des comportements éthiques, tout en mesurant les risques, les déviations et les difficultés. La finalité est bien de satisfaire aux exigences du monde social et environnemental de l'entreprise tout en préservant sa réussite et sa pérennité. C'est aussi une manière de prévenir l'imposition de lois ou de réglementations prescrites autoritairement par les Etats sans accords conventionnels. Ainsi que le décrit Bouglet (2013), c'est dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) que l'éthique prend toute sa dimension. Les dispositifs pour en assurer la réalisation sont divers :

- L'élaboration d'une charte éthique : « document recensant les valeurs et principes d'action des entreprises. Document orienté à la fois vers l'interne (pour unifier les comportements et motiver les collaborateurs) et l'externe (afin de montrer aux parties prenantes que leurs intérêts sont compris et respectés » (*Ibid.* p. 105).

- Coopération avec les différentes parties prenantes internes ou externes de l'entreprise, moteurs de la RSE : les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les organisations publiques, parapubliques, privées et non gouvernementales (Cardot, 2006). Selon Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle, (1984), elles devraient être traitées en fonction d'un ordre de priorité selon leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes ce qui situe l'approche des parties prenantes au niveau d'une vision stratégique et d'une politique générale de l'entreprise (Ben Yedder et Zaddem, 2009).

- Adhésion à des référentiels tels qu'énoncé par Bowen (1953) sous le nom « *corporate social responsibility* » ou des textes internationaux par l'OCDE (2008), par l'OIT (2010), par la Commission des Communautés Européennes (2001).

- Contrôle de son application par un système de pilotage efficace intégrant des corrections aux actions engagées. L'évaluation peut être réalisée de diverses manières :

par la « *Global Reporting Initiative* » (GRI) (Gnanzou et Pluchart, 2010), par la loi sur les nouvelles régulations économiques (Loi NRE) laquelle contraint les sociétés françaises, au moins celles cotées en bourse, de présenter, dans leur rapport de gestion annuel, des informations comptables et financières mais aussi, indicateurs à l'appui pour en mesurer l'impact, des données sur leurs comportements sociaux et environnementaux et leurs

conséquences sociétales (Gond et Igalens, 2012). La loi NRE comme la GRI, dans leur souci de transparence, ont pour objectif de réduire les effets parfois néfastes des dysfonctionnements sociaux et environnementaux de l'entreprise (Bollecker, 2007).

Par des agences de notation qui audient et notent les entreprises sur leur pratique éthique : par exemple, Vigéo, Core Ratings, Innovest, etc. Ceci en vue d'obtenir une labellisation ou une certification sociale et environnementale.

Par une procédure d'alerte éthique qui offre la possibilité à toute personne membre d'une entreprise de révéler l'existence de pratiques illégales et immorales en son sein lorsqu'elles présentent des risques financiers, juridiques et autres, y compris pour sa réputation ou pour son image (Charreire, Petit et Surply, 2008).

### **1.3 Impact de la sexualité sur la société, les organisations, les entreprises**

Le respect de l'éthique dans la société, est fédérateur de l'ensemble des individus qui la compose car elle conforte les relations basées sur la confiance, elles sont constructives et nécessaires à la réussite des rapports humains. « L'éthique nécessite une connaissance de la totalité sociale qui réunit les humains et sans laquelle le lien social devient vide de sens » (de Nanteuil, 2011, p. 247). C'est particulièrement vrai lorsque cela s'applique aux relations sexuées inhérentes aux rapports humains. « S'il est une "révolution" sociale contemporaine dont les effets directs ou indirects constituent un enjeu majeur de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, ce n'est pas – comme on aurait pu l'attendre – celle des classes qui a occupé la conscience politique internationale et nationale pendant plusieurs décennies, mais celle des sexes » (Collin, 2002, p. 39).

La sexualité se compose de phénomènes divers apparemment éloignés les uns des autres : comportements, sensations, images, désirs, instincts, passions (Foucault, 1984a). Mais, si l'objectif premier qu'elle poursuit est avant tout d'assurer la reproduction, la sexualité est aussi indispensable économiquement, socialement et politiquement (Foucault, 1976). En tant que telle, il est normal qu'elle fasse l'objet d'une étude sociologique. « Les problématiques de sexe ont bénéficié d'un travail de rupture et de construction, pour se hisser à un niveau d'appréhension sociologique considérant les rapports entre les sexes/genres en tant que rapports sociaux » (Gaussot, 2005, p. 163).

Afin de comprendre l'incidence de la sexualité dans nos sociétés, on ne peut se contenter d'en vérifier l'impact à partir d'éléments essentiellement cognitifs tels que les raisonnements logiques et les capacités d'abstraction. Damasio (2002) montre la nécessité

pour tout individu de mobiliser certaines zones affectives et les émotions qui les accompagnent pour accomplir des actions logiques. Le processus émotionnel est d'ordre réactif et social qui se traduit par l'expression de sentiments et d'affects tels que la peur, l'angoisse, l'horreur, la colère, l'amour (Charmille, Dayet, Farruga et Schurmans, 2008). « Si les émotions nous accompagnent tout au long de notre vie, elles nous accompagnent également dans toutes les sphères de notre vie (travail, étude, loisirs, vie en couple, vie familiale, etc.) » (Amherdt, 2005, p. 23). Les émotions et les sentiments sont des phénomènes culturels qui insèrent la personne dans un ordre social. « Les émotions et sentiments non seulement se construisent, mais cette construction relève d'une activité sociale, collective et historique » (Charmille *et al.*, 2008, p. 12). Selon Amherdt (2005), les émotions s'inscrivent dans une forme d'intelligence sociale qui permet à l'individu de contrôler ses propres émotions et celles des autres, pour en distinguer leurs particularités et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action. « La régulation des émotions et des expressions émotives transforme le sujet dans son rapport à soi et aux autres » (Jeantet, 2003, p. 110).

L'efficacité organisationnelle dépend de la prise de conscience des émotions et des sentiments qui se vivent chez soi et chez les autres et de leur régulation. « Dans une organisation, la fixation des buts, la sélection et l'utilisation de l'information, les décisions sont étroitement liées à des jugements et des sentiments personnels où la colère, la joie, la peur, la honte, tiennent souvent un rôle prépondérant » (Chanlat, 2003, p. 122).

La sexualité s'accompagne d'émotions et de sentiments. « Les événements de vie [...] agissent sur la personne et notamment, sur sa sexualité, avec une accentuation du niveau global d'émotion » (Poudat, 2012, p. 97). « Il s'agit donc d'intégrer la sexualité dans une approche des émotions et des affects afin de comprendre les liens qui unissent les hommes entre eux, car ce qui l'intéresse ce sont les interrelations et les échanges » (Loyola, 1999, p. 69). L'entreprise est un univers social qui met en jeu des rapports humains à dimension sexuée, lesquels peuvent devenir sexuels. « Les rapports sexuels [...] prennent place à l'intérieur d'un faisceau de relations qui sont celles de l'affection, de l'attachement et la réciprocité » (Foucault, 1984b, p. 247). Les émotions qui s'y vivent traitent de la relation à autrui avec le corps comme instrument de transmission (Charmille *et al.*, 2008). « Le corps reste le lieu où s'expriment la sexualité ainsi que le rapport à l'autre » (Snyder et Pelletier, 2009, p. 125). La sexualité n'est pas raisonnée, elle s'exprime à travers des émotions, de l'affectivité et aussi des pulsions parfois difficilement contrôlables (Mimoun, 2008). La sexualité peut dans ce cas être perçue comme une menace potentielle pour la performance de



l'organisation (Bataille, 1965). Les relations sexuées suscitent des émotions qui introduisent des rapports sociaux spécifiques parfois ambigus : « La prescription et la proscription des émotions au travail participent à la production de rapports sociaux nouveaux et spécifiques, qui s'exercent en plus des rapports sociaux de classe et de genre » (Jeantet, 2003, p. 108) « Sans en être conscients, nous traversons un monde bombardé de signaux sexuels multiformes qui se manifestent partout » (Ruffié, 1986, p. 108). Ces relations n'ont pas nécessairement un caractère destructeur et contraignant. « Beaucoup ont voulu voir dans la sexualité l'origine de la socialisation et de l'art » (*Ibid.*, p. 19). « Certains vont même à déclarer que l'amour, l'empathie, l'enthousiasme sont des conditions *sine qua non* du succès et de l'excellence organisationnelle » (Chanlat, 2003, p. 116). Le travail dans l'entreprise est ainsi la scène de l'émergence répétée de différentes émotions. Face aux relations sexuées dans le milieu du travail il semble difficile de laisser les émotions "à la porte" des organisations (Soares, 2003).

Sous l'image de l'entreprise, lieu de travail à la perspective économique, se dissimulent des phantasmes, des passions, des sentiments, des pulsions qui s'entrecroisent et perturbent bien souvent l'objectif premier et rationnel de l'entreprise, sa réussite. « Non seulement l'affectivité irrigue les entreprises, mais encore l'inconscient groupal ou organisationnel y parle fort » (Enriquez, 1997, p. 9). Il en résulte que la cohérence de l'organisation n'est pas évidente. Elle s'efforce de maîtriser l'anticipation et l'élaboration des objectifs à atteindre par une rationalisation de ses méthodes managériales et organisationnelles, voire par l'instauration d'une bureaucratie des conduites au risque d'une "quantophrénie rassérénante", sorte de maladie de la mesure dont le symptôme dominant consiste à considérer le chiffrage de l'évaluation du travail comme étant le seul critère de pertinence (Herreros, 2012). Il s'agit en fait de canaliser les pulsions vers le travail productif en contrôlant le monde de l'imaginaire, du désir et des phantasmes qui se manifeste dans les comportements de ses membres. « L'imaginaire [...] se présente comme [...] la mise en rapport de ce qui est habituellement [...] disjoint : le sexe et le travail, le plaisir et le labeur » (Enriquez, 1997, p. 85). La gestion de l'imaginaire reste cependant aléatoire pour l'entreprise car « le genre humain est radicalement en proie à la séduction, de tout temps, dans l'inconscient » (Sibony, 1986, p. 60). Elle s'efforce d'y arriver en faisant adhérer les individus à la culture et aux valeurs qu'elle définit et défend. Elle se donne des structures pour ce faire, telles que les chartes ou autres organisations de contrôle. En matière de sexualité, ce qui est notre propos, « les pulsions instinctives qui sous-tendent la vie sexuelle sont presque toujours plus fortes que les interdits sociaux » (Ruffié, 1986, p. 194). Leur gestion est donc complexe.

C'est pourquoi il paraît indispensable d'approfondir la connaissance de la sexualité, du désir qu'elle suscite et de la séduction qu'elle engendre avec ses conséquences sur les comportements humains au sein de l'entreprise pour en gérer au mieux l'impact.

## 2. PROBLÉMATISATION

### 2.1 Positionnement et rôle du DRH

La fonction ressources humaines a pour objectif de placer l'homme au cœur de la stratégie globale de l'entreprise (Lobjeois et Girard, 2003) en relation avec les autres fonctions opérationnelles, commerciales ou administratives.

Les ressources humaines appartiennent au vaste ensemble des fonctions support de l'entreprise. Leurs équipes ont vocation à assister les directions opérationnelles et générales dans l'organisation, l'administration et le développement des ressources humaines de l'entreprise. Parce qu'elle est une ressource au même titre que le capital et l'outil de travail, la main d'œuvre a ainsi trouvé son gestionnaire, une personne en prise directe avec les choix stratégiques de l'entreprise et la gestion opérationnelle des équipes (Papiernik, 2004, p. 1).

Au regard de l'évolution historique de la fonction de DRH, il s'agit de déterminer son positionnement et son rôle dans ce processus stratégique.

#### 2.1.1 *Évolution historique de la fonction ressources humaines*

Selon Ballet, de Bry, Carimentrand et Jolivet (2011), jusqu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, les patrons d'entreprise, en général, n'avaient guère la fibre sociale. Au nom du capitalisme libéral et de l'individualisme qui en est le corollaire social et comportemental, les patrons poursuivaient avant tout la croissance de leur prospérité industrielle et financière. Partant du principe que la liberté individuelle concernait aussi leurs collaborateurs, ils ne s'ingéraient pas dans les affaires privées de ces derniers, estimant qu'ils n'avaient pas à s'y immiscer sauf en cas de contrecoups inacceptables pour leurs propres exploitations. « Chacun trouve aujourd'hui en naissant l'économie capitaliste établie comme un immense cosmos, un habitacle dans lequel il doit vivre et auquel il ne peut rien changer, du moins en tant qu'individu » (Weber, 1905, p. 29). La gestion des ressources humaines se limitait à un rapport contractuel : travail contre rémunération, aux conditions imposées de manière autocratique par des capitaines d'industrie. Les conditions de travail des ouvriers et les

rémunérations relevaient des lois de l'offre et de la demande du marché de travail, sans se préoccuper des conditions de vie misérables qui en résultaient d'autant qu'aux yeux de ce patronat, la responsabilité des travailleurs leur paraissait engagée du fait de ce qu'ils estimaient être leurs défauts, l'alcoolisme ou la paresse. Dès la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, nombre de patrons industriels, responsables d'entreprises minières, textiles, sidérurgiques (forges), souvent sous l'influence de leur foi religieuse ou de la franc-maçonnerie, s'engagèrent dans des pratiques paternalistes pour la gestion de leur main d'œuvre. La gestion des ressources humaines se confondait avec une vision paternaliste. La notion de paternalisme fait référence au sens que lui donnait jadis le Code civil : agir en bon père de famille (Thiaw-Po-Une, 2006). Le paternalisme naît du modèle familial patriarcal selon lequel c'est au père de protéger, guider et éduquer son enfant pour lui permettre d'acquiescer ultérieurement son indépendance à l'âge adulte. C'est une transposition du modèle familial dans le domaine entrepreneurial. Le patron aide ses ouvriers à grandir par la mise en œuvre de son management paternel, fait de prévention éducative et de répression en cas de transgression. Il en attend obéissance et reconnaissance. Au-delà de la valeur morale de leurs actions, les patrons, par leur paternalisme, poursuivaient aussi d'autres objectifs tels que stabiliser la main d'œuvre, la fidéliser, la moraliser. L'entreprise Michelin en est un exemple caractérisé au point d'en mythifier la culture d'entreprise dans le but de promouvoir les valeurs morales et religieuses qu'elle entend partager avec le personnel dans l'esprit du capitalisme de Weber (1905). « Michelin a produit un esprit maison, dit "esprit Michelin", qui permet de justifier la pensée entrepreneuriale et les pratiques qui lui sont liées » (Vedrine, 2008, p. 89). Les conditions imposées par les patrons du XIX<sup>ème</sup> siècle et du début du XX<sup>ème</sup> siècle pour bénéficier de la gestion paternaliste des ressources humaines étaient la transcription de la volonté patronale (Hommel, 2006; Jorda, 2009). Elles obligeaient les bénéficiaires à une bonne conduite, à une vie familiale sérieuse, voire à une pratique religieuse régulière. Certains patrons exerçaient eux-mêmes le rôle de gestionnaire paternaliste des ressources humaines. (Ballet *et al.*, 2011). D'autres objectifs étaient aussi poursuivis par ces patrons : protéger le personnel au regard d'idéologies ou de pratiques qu'ils estimaient dangereuses, telles que le syndicalisme, le socialisme, la lutte des classes.

Le déclin du paternalisme débutera avec le développement des idées socialistes et marxistes qui vont conduire les États à imposer au patronat une gestion des relations humaines plus conforme au respect de la liberté de l'homme et de sa protection sociale. « La naissance de l'État-providence, conjuguée au développement du syndicalisme, explique aussi ce déclin » (*Ibid.*, p. 77). Les nouvelles doctrines sociales visaient à protéger le prolétariat

face à l'exploitation patronale et à la dépendance qu'elles entraînaient. La liberté et l'indépendance apparaissaient de plus en plus comme le bien le plus précieux pour les hommes.

Le XXème siècle a vu l'apparition d'une gestion davantage administrative des ressources humaines avec la mise en place de services de gestion du personnel qui seront remplacés ultérieurement par des directions de gestion des ressources humaines, tout au moins dans les grandes et moyennes entreprises qui le nécessiteront.

La fonction RH (ressources humaines) a connu, depuis les années 1970, une expansion lente et assez régulière de ses effectifs. Cette progression s'accompagne de mutations qualitatives importantes. Depuis quarante ans, le terme de "gestion des ressources humaines" s'est répandu, venant se substituer dans certaines entreprises à la "gestion du personnel". Ce changement de vocabulaire n'est pas anecdotique : il correspond à une diversification des problématiques et des missions de la fonction RH, et à un renforcement de son influence dans les processus de décisions stratégiques (Papiernik, 2004, p. 1).

Avec le XXIème siècle, la GRH se positionne au cœur de la stratégie d'entreprise car elle devient un levier de la performance des organisations. « Les dirigeants doivent donc l'intégrer dans leur stratégie au même titre que le marketing ou la finance » (Meier, 2011, p. 24)

### *2.1.2 Difficultés de positionnement du DRH*

En un siècle, on est passé d'une gestion paternaliste de l'homme dans l'entreprise, à la gestion administrative du personnel, puis à la gestion des relations humaines, ensuite à la gestion des ressources humaines pour aujourd'hui se polariser sur une vision stratégique de la gestion du capital humain.

La GRH est une fonction support qui assiste les directions opérationnelles dans la gestion de leurs ressources humaines. Elle est en prise directe avec les choix stratégiques de l'entreprise (Papiernik, 2004). « Les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation » (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004, p. 15).

La gestion du personnel, au même titre que la technique qu'elle développe et les exigences économiques auxquelles elle est soumise, ne peut être tenue à l'écart de la stratégie développée pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, pérennise son existence et sa réussite.

Il devient donc impératif et stratégique de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux de ses collaborateurs (Ben Hassel et Raveleau, 2012). Pour ce faire, les changements profonds dans la gestion des hommes génèrent de la complexité que l'entreprise ne peut réguler sans tenir compte des variations qui l'impactent. La gestion des ressources humaines a en effet changé. On est passé d'une fonction administrative à une fonction plus complète qui tient compte de l'ensemble de la dimension humaine. Il existe désormais une multiplicité de services qui exigent une certaine expertise en matière juridique et sociale, en formation, en communication, à cela se rajoute une compétence transversale importante, en informatique, en gestion économique, en marketing, en connaissance des marchés et de leur mécanisme ainsi que des comportements commerciaux, en éthique sociale et environnementale, pour tout dire en stratégie générale laquelle implique autant les parties prenantes internes qu'externes. Les organisations doivent de plus tenir compte de l'importance humaine que revêtent des modifications structurelles fondamentales telles que les fusions d'entreprise et leur internationalisation avec leurs conséquences sur le marché de l'emploi, les incidences de l'informatisation et de l'automatisation des tâches dans le cadre du système d'information de la gestion des ressources humaines (SIRH) et de l'évolution de l'organisation qui a tendance à être décentralisée. On voit poindre en même temps les attentes des personnels en recherche de satisfactions personnelles sur les temps de travail, sur la qualité de leur vie professionnelle, la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, la féminisation et le vieillissement des personnels (Morin et Lamaute, 2012). Tous ces éléments modifient les rapports humains dans l'entreprise. Ils ont des conséquences sur la manière de les vivre, de les gérer et de les intégrer au regard de la stratégie et de la réussite de l'entreprise. La gestion des ressources humaines est stratégique « dans sa capacité à saisir les jeux d'acteurs et à dégager des lignes d'action qui soient à la fois utiles et légitimes. Elle l'est dans sa capacité à saisir les institutions, à y adapter ses choix, mais aussi à les influencer en agissant dans les réseaux pertinents » (Léonard et Taskin, 2010, p. 263). Selon ces derniers, il a été attribué à la fonction de DRH, en quête de légitimité, une dimension stratégique qui paraît cependant peu réaliste dans les faits. En effet, membre du comité de direction, il est souvent exclu de la décision stratégique ou réduit à un rôle passif, face à des décisions financières qui font autorité et au regard des décisions techniques très spécialisées. En fait, selon Bares et Cornolti (2006), devant des décisions majeures prises dans l'entreprise, le DRH n'est pas toujours consulté, si ce n'est pour la forme, de sorte que son rôle stratégique n'est pas mis en œuvre. Il est positionné dans une situation sacrificielle. Il est celui que toutes les parties prenantes, participant à la décision, peuvent sacrifier sans risque. Dans une position intermédiaire, il

potentialise le rejet sans pouvoir se défendre. Dans le cadre de cette recherche, nous retenons quelques études qui nous paraissent refléter la réalité de cette assertion.

Selon une étude réalisée en France par l'*Association pour l'emploi des cadres* (Papiernik, 2004), il a été constaté que le rôle stratégique du DRH ne lui est attribué que secondairement, 6% au regard des autres rôles auxquels il est en principe appelé. Par ailleurs, les attentes des dirigeants d'entreprise en ce qui concerne le rôle stratégique du DRH sont faibles ainsi que le font apparaître deux autres recherches. Raveleau et Chalumeau, (2010), dans le cadre d'une étude sur ce qu'attendent 200 chefs d'entreprises de leur DRH, dans le quart Ouest de la France, font apparaître que les DRH ne sont pas encore reconnus comme des "*business partners*": « La mutation d'une fonction d'administration du personnel vers un conseil stratégique auprès du directeur se fait plus ou moins lentement selon le type de structure » (*Ibid.*, p. 233). De leur côté, Haines et Bélanger (2012), dans une analyse de 898 annonces de recrutement de professionnels RH au Canada, montre que le passage à une fonction RH qui soit stratégique impose de nouvelles exigences sans les préciser spécifiquement et que les attentes définies en matière de compétence lors de démarches de recrutement n'ont guère évolué au regard d'une fonction RH généraliste ou non stratégiques. Selon la littérature scientifique, plusieurs raisons expliqueraient la relativisation, voire le manque de crédibilité du positionnement stratégique des DRH.

#### 2.1.2.1 Une gestion des RH partagée et diffuse.

Les DRH et leurs équipes de gestionnaires des ressources humaines n'ont pas le monopole de la fonction RH, même s'ils sont supposés être experts en la matière. En interne, il est demandé aux cadres et à la hiérarchie en général d'exercer une fonction de *manager* des ressources humaines auprès de leurs équipes. « Une politique RH adaptée, mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique, permet seule de mobiliser pleinement les "ressources humaines" pour relever les défis de la concurrence » (Peretti, 2012, p. 25). L'encadrement intervient de ce fait dans le recrutement de ses collaborateurs, dans leurs évaluations professionnelles que ce soit en termes salarial ou de carrière, dans leur formation. Il en va de même, mais dans une moindre mesure, des organismes de représentation du personnel qui ont leur mot à dire au sein des comités d'entreprise (CE et CCE) sur la gestion des RH de l'entreprise. En externe, nombre de prestataires tels que les cabinets de recrutements, les organismes de formation, les divers consultants et conseils en RH interviennent eux aussi dans la manière dont l'entreprise gère ses RH, ceci sans compter avec l'utilisation externalisée

de compétences administratives itératives, telles que la réalisation des feuilles de paie. « Le partage de la fonction RH est plus problématique qu'il n'y paraît, et il dépasse largement le conflit, somme toute classique entre “fonctionnels” et “opérationnels” pour affecter plus profondément la nature, les objectifs et les acteurs du management humain des organisations » (Le Saout et Saulnier, 2002, p. 99). La marge de manœuvre des DRH est affectée par les types d'organisations nouvelles qui, du fait du besoin d'autonomie des personnels, se présente dans des structures aplaties avec raccourcissement des lignes hiérarchiques, groupes autonomes, fonctionnements transverses et organisation en réseau sous la forme de projets, décentralisation, délégation et subsidiarité qui dilue le pouvoir hiérarchique (Ben Hassel et Raveleau, 2012). L'importance conférée à la gestion humaine, prise en charge normalement par le DRH, perd de sa force parce qu'elle est diffuse dans l'ensemble de l'entreprise. Attribuer au DRH une fonction stratégique alors que son rôle a perdu beaucoup de son pouvoir décisionnel devient malaisé. La dimension stratégique de la gestion des RH d'une entreprise est diluée dans un ensemble professionnel bien plus large que la fonction qui officiellement, en son sein, en a la charge. « La fonction RH ne peut *in fine* être analysée séparément du système professionnel auquel elle appartient et dont elle est issue » (*Ibid.*, p. 4). Le pouvoir décisionnel attribué au DRH en fonction de ses compétences humaines apparaît édulcoré dans une analyse stratégique parce que trop diffus.

#### 2.1.2.2 Polyvalence des compétences et des tâches en GRH

Il existe un tronçonnage de la fonction du DRH, du fait de la variété des compétences et donc des expertises qu'on en attend et dont on peut douter, devant le risque de carence que cela peut provoquer. « La multiplicité des tâches et des activités des professionnels en RH, des objectifs, des dispositifs, des orientations choisies par les organismes, rend difficile la détermination d'un profil unique de responsable de RH aux compétences clairement stabilisées » (*Ibid.*, p. 49). Beaucoup sont arrivés à la fonction par l'obtention d'une compétence, constituée d'un savoir bâti sur l'acquisition de connaissances, constituée aussi d'un savoir-être caractérisé par des attitudes, des motivations et des valeurs, constituée enfin d'un savoir-faire qui se manifeste par la qualité du fonctionnement de la personne (Lazar, Huber-Kriegler, Lussier, Matei et Peck, 2007). Cette compétence a pu être acquise sur le terrain au cours d'une carrière longue et diversifiée souvent après l'exercice de fonctions opérationnelles (Duyck, 2005). La globalité des connaissances nécessaires pour remplir cette fonction n'est pas manifeste pour garantir une vision globale et stratégique de la fonction qui

intègre la transversalité (CSP, 2013). « Les compétences requises pour exercer le métier de DRH sont nombreuses : juriste, psychologue, stratège, manager, etc., et les talents individuels essentiels : technicien, diplomate, négociateur, organisateur, meneur d'hommes, etc. » (Duyck, 2005, p. 206). La difficulté de tenir ce rôle est liée à son caractère polymorphe. Cela rend parfois son pouvoir d'action et sa fiabilité trop incertains pour que son importance stratégique lui soit reconnue. Les évolutions sociétales de nos jours ont généré une complexification de la gestion des hommes (Le Saout et Saulnier, 2002). La fonction de DRH, chargé d'en assurer la coordination, se trouve confrontée à la gestion de cette complexité et parfois en conséquence à une remise en question de sa capacité à remplir le rôle stratégique qu'il voudrait jouer. Généralement membre de la direction, engagé dans une vision globale de la stratégie d'entreprise, administrateur des hommes même quand il externalise une partie de ses tâches, acteur central interrelationnel entre toutes les parties prenantes qu'elles soient internes ou externes, le DRH, dans l'idéal, joue un rôle d'interface, de partenaire et de médiateur de toutes les composantes. Il est à la recherche d'un consensus où la dimension humaine et éthique des décisions stratégiques puisse être préservée. « Le rôle stratégique du DRH réside moins dans sa capacité à anticiper l'avenir que dans les deux rôles plus politiques d'intermédiation et d'expertise qu'il est amené à jouer » (Raveleau et Chalumeau, 2010, p. 242). Il n'en reste pas moins vrai que dans une situation économique en mutation permanente et incertaine, avoir une vision stratégique et la traduire en décisions, implique une connaissance anticipatrice et relativement réfléchie de l'avenir de l'entreprise, voire une capacité à planifier de manière fiable et concrète son futur qu'il s'agisse de réalités techniques, financières, commerciales, environnementales, mais aussi culturelles et politiques (Giboin, 2012). Il s'agit pour ce faire de développer un réseau informatif à vision prospective indispensable pour se projeter vers l'avenir et de préparer ainsi l'adaptation de la gestion des RH. C'est nécessaire si le DRH veut inscrire son action dans une stratégie globale de l'entreprise (Junghans, 2007). De plus, dans les grands groupes internationaux les décisions stratégiques sont prises loin de la réalité du terrain, parfois dans une méconnaissance des incidences humaines qui en découlent (Ben Hassel et Raveleau, 2012). « Difficulté d'élaborer des scénarios prospectifs pertinents d'un point de vue stratégique pour l'entreprise, et difficulté à évaluer leur attractivité et leur acceptabilité par les acteurs concernés » (De Geuser, Grosvernier, Guénette et Maksimovic, 2012, p. 223). Suite à ce constat, il est aisé de comprendre la difficulté pour le DRH d'exercer pleinement un rôle stratégique qui lui soit aisément reconnu.



### 2.1.2.3 Les RH et la réalité économique

Promouvoir une vision stratégique des RH peut conduire à considérer la GRH comme un outil au service de la performance économique de l'entreprise sans tenir compte de la véritable dimension humaine que cela sous-tend. Il s'agit dans ce cas de penser l'économie comme la finalité de l'activité humaine (Rodin, 2011). « L'enseignement de la GRH n'échappe pas à la perspective instrumentale » (Taskin, 2012, p. 205). Gérer l'être humain comme un objet, une ressource qui doit être rentabilisée, au même titre que l'investissement financier, c'est instrumentaliser les ressources humaines et considérer les hommes comme des variables d'ajustement (Rodin, 2011). La conséquence qui en découle consistera de s'efforcer de mesurer économiquement les résultats de la gestion du capital humain. Cette mesure reste encore relativement hypothétique et subjective, même si certains s'y efforcent quantitativement (Fustec et Marois, 2006), en tentant de mettre en place des indicateurs fiables pour faire apparaître les liens entre la performance organisationnelle et économique et le management des compétences (Morin et Lamaute, 2012). Les activités RH les plus souvent mesurées qui semblent favoriser un engagement organisationnel plus productif des salariés ont porté sur la qualité de la sélection des hommes, les modalités de rémunération, les systèmes d'évaluation, les possibilités de formation, la liberté d'expression directe et participative des salariés, une politique de sécurité d'emploi, et une communication importante (Arcand *et al.*, 2004). La qualité de la gestion des ressources humaines est parfois considérée comme la garantie d'un avantage économique concurrentiel (Ben Hassel et Raveleau, 2012). Gérer les hommes à leur satisfaction produirait leur engagement dans la poursuite de résultats économiques du fait de la productivité et de la qualité de leur travail dont un personnel motivé serait le garant (Arcand *et al.*, 2004 ; Orlitsky *et al.*, 2003). Cette assertion est plus facile à proclamer qu'à vérifier. Mesurer le retour d'investissement que représente une politique de gestion des ressources humaines à la fois vertueuse et généreuse n'offre pas de garantie de son bien-fondé économique. La fonction RH est une fonction de coût : « Accepter la notion de retour sur investissement est une erreur, car cette notion n'est pas basée sur le même référentiel temporel et les mêmes valeurs » (Cadin et Guérin, 2010. p. 66). Les DRH sont plus des porteurs d'innovation sociale ou d'une vision alternative de l'organisation (*Ibid.*).

Harmoniser stratégie RH, efficacité et éthique n'est pas aisé. « La stratégie poussée à son paroxysme débouche sur le machiavélisme dans les rapports humains et la manipulation de l'autre » (Fortier et Albert, 2012, p. 395). Or le DRH ne peut concevoir les personnes que

comme des partenaires, il est le garant de la protection des valeurs éthiques de l'entreprise pour ce qui concerne les rapports humains. « Il donne le ton et veille à la cohérence dans le traitement des personnes » (Haegel, 2010). La fonction stratégique du DRH, si ce dernier contrevient à cette exigence, perd de son sens et de sa valeur. La perte de crédibilité qui en découle ne lui confère plus la reconnaissance de sa dimension stratégique par aucune des parties prenantes concernées (Meignant, 2004). « Les DRH sont en mal d'appartenance et de reconnaissance vis-à-vis des salariés relativement peu confiants en la fonction RH et de directions peu enclines à les faire participer à la définition de la stratégie générale. » (Ben Hassel et Raveleau, 2010, p. 219).

## **2.2 Les difficultés du positionnement éthique dans l'entreprise**

Membre du comité de direction, soucieux du respect d'une politique générale de la société et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), le DRH est amené à prendre des décisions dans lesquelles il engage sa responsabilité et celle de son employeur. Parmi ces décisions, il lui revient d'en prendre afin de veiller à la diffusion et au respect de l'éthique et des valeurs de l'entreprise telles que promulguées par la charte d'éthique ou de management de l'entreprise, validée par le comité de direction et officiellement diffusée (Haegel, 2010).

Dans ce type de charte, l'entreprise officialise ses ambitions, ses valeurs, ses croyances et principes dans le but de sauvegarder l'équilibre et l'équité entre toutes les parties prenantes. « Le bon positionnement de l'affichage des valeurs et des principes vise à répondre aux attentes des parties prenantes, dans un environnement qui accorde un rôle croissant à la responsabilité sociale de l'entreprise » (Bensebaa et Autissier, 2011, p. 47).

Ces parties prenantes sont les actionnaires qui souhaitent garantir le retour d'investissement, les salariés qui espèrent le respect de leurs attentes, les fournisseurs dont l'entreprise entend soutenir et garantir la production, les clients dont elle veut satisfaire les besoins et les désirs de qualité et enfin les organismes publics, parapublics ou privés, devant lesquels l'entreprise a une responsabilité sociétale du fait de sa connexion avec eux (Cardot, 2006).

La charte d'entreprise est un référentiel en matière d'éthique. Pour lui donner tout son sens et même lui conférer une valeur stratégique, la charte est normalement le fruit d'un échange, d'une discussion, d'un dialogue entre toutes les parties prenantes. Pour Boidin, Postel et Rousseau (2009), les entreprises entrent dans une nouvelle ère du dialogue social où l'éthique apparaît comme une loi essentielle codifiée sous le nom de charte d'entreprise ou

charte éthique selon les cas. En fait, ces codes ou chartes éthiques, proviennent de démarches volontaires de la part des responsables d'entreprises, ne fut-ce que pour prévenir une réglementation plus rigoureuse que leur imposerait les pouvoirs publics. Ils restent fondamentalement très diversifiés du fait que chaque code se construit dans le contexte propre à chaque entreprise avec ses spécificités sociales, financières et environnementales.

Quoi qu'il en soit, la charte et son contenu impactent l'ensemble des parties prenantes au niveau des comportements et de la confiance. « Une prise en compte des valeurs et de l'humain est également au centre des modèles de management issus de la responsabilité sociale de l'entreprise » (Bensebaa et Autissier, 2011, p. 35). Le management, par les valeurs prônées par la charte, constitue un outil efficace de la formalisation de l'éthique dans l'entreprise. « Il fédère l'ensemble des parties prenantes en cherchant à constituer une collectivité soudée, différenciée et efficace » (Benbrahim, 2006, p. 50). Se préoccuper aujourd'hui des valeurs constitue un minimum indispensable en matière de management et d'éthique de l'entreprise. C'est pourquoi le référentiel éthique s'inscrit dans la logique de la stratégie de l'entreprise et prend place dans le cadre d'une orientation de sa politique générale. Son contenu représente une valeur impérieuse au moins morale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Le Borgne-Larivière *et al.*, 2009). La charte peut cependant présenter des risques ou des déviances.

### *2.2.1 Effet de mode de l'éthique d'entreprise*

Les chartes éthiques participent à l'image de l'entreprise, elles acquièrent une valeur symbolique pour en défendre la réputation. Elles tendent ainsi à vendre la légitimité de l'entreprise, sa rigueur, son honnêteté à destination des parties prenantes. Faisant un emprunt au marketing, la charte éthique devient « un instrument publicitaire et de communication visant à donner une bonne image de l'entreprise » (Postel et Sobel, 2013, p. 49). Elles font vendre et si ce n'est pas le cas, elles peuvent au minimum ternir l'image publique de l'entreprise. Certains estiment qu'il est de toute façon préférable d'en produire une, fut-ce à ne pas s'y plier, à n'être qu'une façade, un respect d'une mode sociale (Bibard, 2005 ; Mercier, 2004). Circonvenir à ses engagements conduit cependant l'entreprise à se décrédibiliser sur ses enjeux, sur ses perspectives stratégiques, sur le climat social et sur ses repères. En conséquence, existe le risque de ne pas satisfaire les exigences de ses parties prenantes. « L'entreprise peut craindre de s'exposer à la critique sur un terrain où sa légitimité

et la véracité de son discours apparaissent souvent contestables » (Postel et Sobel, 2013, p. 58).

### *2.2.2 Utilitarisme de l'éthique d'entreprise*

Comme les chartes éthiques s'inscrivent dans le cadre d'un projet global d'entreprise construit par ses dirigeants, le but poursuivi est la réussite et la pérennité de l'organisation. « L'éthique de l'entreprise contribue à sa consolidation et à la pérennité de son image » (Boiry, 2003, p. 141). Au service de cet objectif se développe tout un discours sur l'éthique en parlant de valeurs, de principes, du sens des responsabilités, de l'implication et de la motivation des hommes. Or les notions de valeurs et de principes n'ont pas le même sens dans leur mise en application, elles cachent souvent des conflits d'intérêts (Renouard, 2009). « Des discours éthiques, pleins de bons sentiments apparaissent le plus souvent décalés par rapport aux préoccupations des salariés et déconnectés des réalités économiques et sociales dominées par le conflit et la compétition » (Le Goff, 2008, p. 331). Les valeurs, les principes peuvent servir à mobiliser, réguler et contrôler les salariés mais ils ne s'ancrent pas toujours dans l'organisation du travail. Ils ne sont pas toujours le fruit d'un travail collectif mais plus souvent celui d'une décision hiérarchique. Cela crée une suspicion de la part du personnel. La charte peut dans ce cas n'apparaître que comme un leurre, une chimère, une utopie pour masquer le fait que les moyens économiques ne se rapportent plus à des finalités sociales (Salmon, 2009). Certains ne craignent pas de les appeler ironiquement une « charte à la crème » (Ballot, 2004, p. 56). Sans le dire, l'éthique est ainsi dédiée à la réussite économique de l'entreprise. Celle-ci s'aligne en fait sur une conception libérale de sa responsabilité sociétale qui est d'accroître ses profits, condition indispensable pour pérenniser sa présence sur le marché. De telles thèses libérales rejettent, en quelque sorte, toute forme d'obligations et de contraintes autres qu'économiques. Le risque est même pour l'entreprise de ne s'engager dans des comportements éthiques que lorsqu'elle est certaine du retour sur investissement. Pour le reste, l'application de la loi apparaît suffisante. Pour Marzano (2008a), peut-on encore parler dans ce cas de démarche éthique parce que sous couvert d'éthique on vise en réalité à exploiter les individus et à imposer à la société une vision utilitariste du monde. Il s'agit de ne pas faire de l'éthique avec une vision essentiellement économique (Ballot, 2004). L'éthique dans ce cas devient un outil de manipulation des équipes visant uniquement la défense d'enjeux économiques cachés. Par cette manière de faire, l'éthique s'exerce comme une contrainte sur les esprits, une contrainte qui utilise l'autonomie pour la convertir en auto-

asservissement. Le risque de la manipulation est patent si la charte d'éthique n'est pas le fruit d'une élaboration interrelationnelle. Or l'éthique professionnelle développe sa spécificité dans la construction du rapport à l'autre (Castillo, 2011).

### *2.2.3 Les risques de l'alerte éthique*

« Le dispositif d'alerte éthique invite en fait les salariés à participer aux côtés des directions à la protection de l'entreprise dans le but avoué d'améliorer ses performances » (Amblard, 2010, p. 247). L'alerte éthique offre la possibilité à toute personne membre d'une entreprise de révéler l'existence de pratiques illégales et immorales en son sein lorsqu'elles présentent des risques financiers, juridiques et autres, y compris pour sa réputation ou pour son image (Charreire Petit et Surply, 2008). Il en va de même lorsque les comportements de l'entreprise contredisent les engagements de sa charte d'entreprise : « Cela obligerait donc tout collaborateur à participer activement à la défense de cette charte éthique » (Amblard, 2010, p. 247). Le champ d'application de l'alerte éthique est limité en France par la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL) pour « des faits graves de nature comptable et financière, de lutte contre la corruption ou encore relatifs à des manquements au droit de la concurrence » (CNIL, 2001). Le dispositif ne doit pas avoir une portée générale. En matière de relations humaines, il s'agit de réorienter l'alerte vers le DRH (*Ibid.*).

La mise en œuvre de ce système de contrôle et d'évaluation de la pratique éthique n'a été possible que de manière partielle en France et ce pour plusieurs raisons :

- Cette pratique modifie les relations de pouvoir dans l'entreprise. En effet, le conseil d'administration, le management et le personnel de l'entreprise sont impliqués ensemble dans la mise en œuvre d'un processus de contrôle et d'alerte éthique. L'irruption d'un tel dispositif bouleverse ainsi potentiellement les schémas de fonctionnement des parties prenantes et les rôles qu'elles exercent dans l'entreprise. Il existe alors un risque de perte de confiance dans les relations entre toutes les parties prenantes du fait de la redistribution des pouvoirs dans l'entreprise, chacun se sachant contrôleur et contrôlé. (Daoud, Dinh, et Ferrari, 2011). La légitimité de l'application de l'alerte éthique peut être discutable, particulièrement lorsque celle-ci se réfère à la norme sociale. Celle-ci ne s'inscrit pas dans le champ du droit législatif mais dans un champ idéologique. L'alerte éthique ne peut être un pastiche, paraphrase sociale de la norme légale. Le risque existe de voir une privatisation du droit dans la reconnaissance légale de la norme sociale, laquelle logiquement devrait être validée par des compétences nationales ou internationales (Renouard, 2009).

-Cette démarche avive la crainte du personnel de s'engager dans un processus délateur, un système organisé de délation professionnelle, avec le risque d'opprobre et de représailles en retour, sans compter le souci de la protection de la vie privée (Amblard, 2010). La mise à jour de dysfonctionnements dans l'entreprise est susceptible de provoquer des conflits et des perturbations difficilement contrôlables (Even-Granboulan, 2004). Le système protecteur utilisé est alors culturellement celui de la loi du silence « Les salariés français n'ont pas encore [...] la volonté de s'opposer à des faits délictueux en les dénonçant quel que soit le prix à payer » (Amblard, 2010, p. 248).

-Ce comportement entraîne la mise en question du positionnement du dispositif alerte éthique au regard des autres organismes existants dans l'entreprise, tels que l'audit, le contrôle de gestion, les organisations syndicales.

Un tel mode d'action implique la mise en place du dispositif, négocié avec toutes les parties prenantes pour en déterminer les modalités d'application (Durand, Djerbi et Selmer, 2013). Les conditions d'application permettraient d'apporter aux parties prenantes une garantie du respect de la justice et de la notification d'une sanction pour ceux qui transgressent la charte éthique. « Il ne sert à rien d'avoir un programme d'éthique si les mesures adéquates pour sa mise en application ne sont pas prises et si un système de "sanction" n'est pas organisé » (Rouers, 2008, p. 154).

#### *2.2.4 Difficulté de la mesure du résultat de l'éthique d'entreprise*

Au regard des résultats financiers de l'entreprise, il paraît difficile de comptabiliser les effets du respect de l'éthique et leur influence sur son climat et ses résultats socio-économiques. Des organismes s'efforcent d'en mesurer l'impact à travers l'analyse et la mesure du rendement des investissements du capital immatériel et plus particulièrement du capital humain à l'intérieur duquel ils positionnent l'éthique (Fustec et Marois, 2006). Or à ce propos, peut-on vraiment parler d'investissement économique lorsqu'il s'agit d'éthique même si gérer les hommes à leur satisfaction et dans le respect de leur personnalité produit leur engagement dans la poursuite de résultats financiers du fait de la productivité et de la qualité de leur travail (Orlitsky *et al.*, 2003). Mesurer le retour d'investissement que représente une politique de gestion éthique des ressources humaines à la fois vertueuse et généreuse n'offre que peu de garanties de son bien-fondé économique : « L'éthique a un coût mais les organisations savent mal le chiffrer et savent mal le comptabiliser (investissement); elles savent encore plus difficilement estimer et mesurer le retour sur investissement dans une

perspective financière de rentabilité » (Fabre, Sépari, Solle et Charrier, 2011, p. 268). En effet, la démarche méthodologique reste aléatoire et l'efficacité de l'engagement éthique n'est pas la préoccupation essentielle de l'entreprise même si les gestionnaires des ressources humaines restent convaincus que sans éthique on peut gagner à court terme, mais qu'on perd à long terme (Mercier, 2004).

Quoi qu'il en soit, la charte d'éthique est supposée circonscrire la gestion de l'entreprise. « L'éthique pour les entreprises les oblige à mettre en place une gestion de l'éthique, comme une nouvelle variable de gestion » (Fabre *et al.*, 2011, p. 268). Bien au-delà de l'entreprise, le souci de l'éthique se trouve même généralisé au groupe professionnel auquel elle se réfère, sous la forme de règles déontologiques qui constituent un aspect de l'éthique de la profession : « La déontologie professionnelle constitue une réponse au besoin de clarifier une éthique commune et de s'en servir pour guider les interventions des membres de ce groupe professionnel » (Desaulniers et Jutras, 2012, p. 26). Y contrevenir par des manquements divers tels que le harcèlement sexuel, l'absence d'une politique sociale respectueuse de la loi, des licenciements abusifs, la corruption de politiques, la concussion de fonctionnaires et d'autres, fussent-ils faits sous la chape silencieuse du tabou ou de la nécessaire efficacité, relève d'un manque d'éthique et bien souvent aussi de sanctions juridiques (Daoud *et al.*, 2011). Face à ces manquements se posent diverses questions essentielles au DRH, quelle position prendre, quel rôle assumer, quel comportement préventif étayer, sinon, en quoi la fonction garde-t-elle du sens, si son pouvoir d'agir est escamoté sous le couvert de l'ignorance cauteleuse. Sous le couvert d'impératifs économiques ou techniques, le DRH se trouve confronté dans bien des cas à des négations de son rôle éthique, lesquelles rejaillissent sur sa capacité à intervenir dans le cadre de décisions stratégiques pour l'entreprise.

### **2.3 Les risques et difficultés des relations sexuelles en entreprise**

Les rapports humains sont naturellement sexuels. « Nous ne cessons pas un instant de nous sentir un homme ou une femme » (Chiland, 1998, p. 32). La sexualité attribue aux êtres humains une identité sexuée. Celle-ci leur confère le sentiment d'appartenance à un sexe, masculin ou féminin, biologiquement déterminé et aussi culturellement défini par des normes sociales (Vouillot, 2002). La manifestation de l'identité sexuelle s'exprime sous des formes diverses telles que des émotions, la sensualité, l'affectivité, des pulsions parfois difficilement

contrôlées, la mise en œuvre de la sexualité sous sa forme génitale, celle-ci étant plus communément appelée relation sexuelle.

Inhérente aux rapports humains dans l'entreprise, l'analyse des relations sexuées et de ses impacts a été choisie pour en percevoir l'importance dans le cadre du respect de l'éthique. Sexualité et éthique sont ici mises en exergue pour servir d'analyseur de la gestion stratégique du DRH dans l'entreprise. L'analyse de la gestion représentationnelle des relations sexuées et de l'éthique dans l'organisation, particulièrement au regard de la manière dont les problèmes d'ordre sexuel sont gérés, est destinée à jauger le poids de la gestion ainsi que du pouvoir stratégique du DRH. Ce faisant pour Roche (1995), le management privilégie le principe productiviste de réalité, lequel supplante le principe de plaisir lié à la sexualité : « La logique de l'entreprise est la logique économique. C'est donc une logique centrée sur le profit » (*Ibid.*, p. 63).

Pour Jaspard (2005) la sexualité s'est libérée apparemment du carcan religieux et culturel au XXIème siècle, mais elle reste l'objet du regard social. Sous son apparente volonté de protéger un mode de vie individualiste avec la promesse de liberté qui l'accompagne et dont elle se targue, la sexualité des hommes et des femmes n'échappe pas à la pression sociale. Malgré un dispositif de fonctionnement polymorphe, la mise en œuvre de la sexualité se réfère plus particulièrement à l'instinct et au plaisir, difficilement contrôlables, d'autant plus qu'ils paraissent dominer les hommes. « Nous sommes, nous, dans une société du "sexe" ou plutôt "à sexualité" : les mécanismes du pouvoir s'adressent au corps, à la vie, à ce qui la fait proliférer, à ce qui renforce l'espèce, sa vigueur, sa capacité de dominer, ou son aptitude à être utilisée » (Foucault, 1976, p. 194). En fait, la sexualité suscite le désir de la faire vivre et sa tendance est de s'opposer à toute contrainte. Les comportements sexuels voulus par la nature sont associés à un plaisir intense dont la force est toujours susceptible d'excès et de révolte (Foucault, 1984a). La vivacité, la force et l'attraction du plaisir s'exercent sur le désir qui suscite l'activité sexuelle, laquelle tend alors à déborder les limites qui lui sont fixées par la nature. « On est porté à aller au-delà de la satisfaction des besoins et à continuer à chercher le plaisir après même la restauration du corps (...) c'est la virtualité "stasiastique" de l'appétit sexuel ; tendance au dépassement, à l'excès, c'est sa virtualité "hyperbolique" » (*Ibid.*, p. 68). La sexualité est rendue dangereuse parce qu'elle privilégie l'indépendance et la liberté d'être. Elle risque d'emporter l'individu au-delà des nécessités de son organisme du fait de la prégnance du désir, du renforcement par les images internes et externes et de l'attachement au plaisir et aux sensations qui en sont issues (Foucault, 1984b). Même si l'objectif de Reich (1968) est d'éliminer l'inhibition sexuelle et le tabou qui lui est associé, il reconnaît dans ce



cas, le risque de libérer les énergies végétatives, lesquelles provoquent une intensification des impulsions antisociales et perverses en mettant réellement en danger la vie sociale et entrepreneuriale.

Un pourcentage significatif de travailleurs masculins et féminins reconnaît avoir dû faire face à des comportements sexuels inadéquats à leur égard. 20% de femmes françaises estiment avoir affronté une situation de harcèlement sexuel dans leur vie professionnelle (IFOP, 2014) ; 28% des femmes suisses et 10% des hommes suisses estiment avoir fait l'objet de harcèlement sexuel au travail (Confédération suisse, 2008). Sans qu'il existe des statistiques spécifiques en la matière, une enquête réalisée en Belgique rapporte que les hommes aussi peuvent être victimes de harcèlement y compris par des femmes (Henrard, 2013), mais que le fait d'avoir subi du harcèlement sexuel est beaucoup plus souvent déclaré par les femmes. Il apparaît d'ailleurs que «les femmes, plus que les hommes, ont tendance à estimer que les faits de harcèlement sexuel auxquels elles ont été exposées, ont des conséquences sérieuses concernant leur santé physique et psychique (59,7 %) » (Garcia, Hacourt et Bara, 2005).

De ce fait, nombre d'Etats ont élaboré des règles et des lois en matière de contrôle de la sexualité en tenant compte des contraintes culturelles indispensables pour réguler la vie en société. Ces lois concernent la gestion et le contrôle des comportements sexuels y compris dans les entreprises.

A la demande de quelques sénateurs français, une note du sénat fait état d'une étude comparative réalisée en juin 2012 sur les réglementations mises en place dans 12 pays en matière de gestion sociétale des comportements sexuels.

Cette note présente le contenu des différentes définitions du harcèlement sexuel ou ses équivalents qui figurent explicitement dans des directives européennes et dans des lois en vigueur. (...) Sans prétendre recenser, pour chaque Etat, toutes les lois qui font référence à cette notion sans la définir, elle prend en compte la législation de douze pays dont neuf membres de l'Union européenne : Allemagne, Angleterre, Belgique, Espagne, Danemark, Italie, Pays-Bas, Portugal, Suède ainsi que celle du Canada, des Etats-Unis et de la Suisse (République Française, 2012).

Au regard de cette note, la notion de harcèlement sexuel prend une dimension plus globale en intégrant nombre de comportements sexuels inappropriés, dans le cadre de l'entreprise particulièrement, tels que : remarques et propos grivois, regards lubriques, courriels égrillards et scabreux, plaisanteries sexistes, exhibition de matériel pornographique, contacts physiques et attouchements déplaisants ou non désirés, invitations importunes,

tentatives de rapprochement accompagnées de promesses d'avantages économiques ou promotionnels voire de menaces de représailles sous forme de moqueries, d'humiliations, d'exigences de travail impossibles à satisfaire ou d'isolement, contacts sexuels sous la contrainte, agressions sexuelles, tentatives de viol ou viols. La distinction entre un harcèlement sexuel et un flirt ou une relation amoureuse consentie dépend du ressenti des personnes concernées (*Ibid*).

A titre d'exemple, dans la loi du 6 août 2012, la législation française à l'article 222-33 § I et II énonce les points suivants :

I— Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

II. — Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers (Gouvernement Français, 2012).

De même, l'Assemblée confédérale de la Confédération suisse dans sa loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes du 24 mars 1995 stipule dans :

Section 2 : Egalité dans les rapports de travail,

Article 2 : Principe. Les dispositions de la présente section s'appliquent aux rapports de travail régis par le code des obligations et par le droit public fédéral, cantonal ou communal.

Article 4 : Harcèlement sexuel; discrimination. Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle.

De telles réglementations et législations manifestent bien que la gestion des comportements sexuels dans les entreprises présente des difficultés et des risques. L'enquête de l'IFOP (2014) fait état qu'il revient à 90% à l'employeur la responsabilité de réagir et donc à son représentant, le DRH. Celui-ci dans le cadre de la RSE, est chargé de veiller à la protection des hommes et des femmes, d'en assurer la gestion et la prise en compte dans le cadre de la gestion stratégique de l'entreprise. Les jurisprudences de tribunaux belges et français font d'ailleurs apparaître qu'indépendamment de la mise en cause de sa propre responsabilité dans l'acte délictueux de harcèlement sexuel, l'employeur peut être tenu

responsable du non- respect de ses obligations en matière de bien-être et de sécurité de ses salariés. Le DRH en tant que membre de la ligne hiérarchique est tenu de coopérer avec sa direction, il est par ailleurs responsable des services de prévention humaine en matière de santé des salariés et donc redevable de décisions judiciaires si des carences s'avèrent reconnues en la matière. Son comportement n'exonère cependant pas l'employeur principal de ses responsabilités.

Les auteurs des faits de harcèlement sexuel, outre le licenciement, sont susceptibles d'être condamnés à deux ans d'emprisonnement et 30.000 € d'amende. C'est au juge d'en décider en fonction de sa conviction acquise (Conférence du Jeune Barreau de Charleroi, 2005 ; Grandguillot, 2014 ; Laporte, 2012).

### 3. PROBLÈME ET QUESTION DE RECHERCHE

La focalisation de notre recherche porte sur le positionnement et le rôle stratégique de la GRH et de la fonction de DRH dans l'entreprise. La gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise sert d'analyseur du rôle stratégique du DRH au regard des parties prenantes de son organisation d'appartenance. La littérature ici référencée en démontre la pertinence sociale et scientifique.

Selon Bayad (2004), les ressources humaines participent à la performance de l'entreprise et leur confèrent une dimension stratégique. Elles sont un élément de succès indispensable pour la réussite de l'organisation (Saba et Pucik, 1997). Le rôle du DRH est d'engager les richesses humaines de l'entreprise et de les optimiser pour que leur contribution devienne indispensable dans la réflexion stratégique concernant l'avenir de l'entreprise : « La fonction RH intervient dans la conception de la stratégie en évaluant le dispositif d'actions et de connaissances dont l'entreprise dispose » (Magakian et Payaud, 2007, p. 85). Pour Réale et Dufour (2006), le choix stratégique de l'entreprise clarifie la vision qu'elle a de son avenir. C'est pourquoi la fonction du DRH souhaite peser sur les choix stratégiques de l'entreprise en introduisant l'importance de la composante humaine dans les décisions d'avenir qui seront prises (Ben Hassel et Raveleau, 2012). La finalité stratégique de l'entreprise est de préserver sa réussite et sa pérennité en apportant aussi une satisfaction éthique aux exigences du monde social et environnemental. « L'influence des contraintes éthiques s'applique à la fois à l'entreprise et aux relations qu'elle entretient avec [...] les environnements sociétaux » (Magakian et Payaud, 2007, p. 89). Le monde social plébiscite le respect de l'éthique dans les stratégies des organisations et des entreprises (Benbrahim, 2006). Nillès (2010) considère

d'ailleurs l'éthique comme un outil de management et de contrôle de l'entreprise, un outil d'aide à la décision qui possède la capacité à générer de la confiance dans les rapports humains. Sans cela, le lien social devient vide de sens (de Nanteuil, 2011). L'entreprise est un univers social qui met en jeu des rapports humains à dimension sexuée qui s'expriment à travers des émotions, de l'affectivité et aussi des pulsions parfois difficilement contrôlables (Mimoun, 2008). De ce fait, la dimension sexuée des rapports humains s'inscrit dans le cadre de l'éthique de l'entreprise.

Dans la documentation scientifique, le problème se pose cependant de la véritable dimension stratégique du DRH, reconnaissent Léonard et Taskin (2010). Sa légitimité en la matière est faible si on se réfère au pourcentage de ses activités dont la dimension stratégique lui est reconnue (6% des tâches) selon Papiernik (2004). Cette faible reconnaissance en la matière est confirmée par Raveleau et Chalumeau (2010) à la suite d'une recherche effectuée auprès des attentes de chefs d'entreprises français quant au rôle et positionnement stratégique du DRH. Une étude réalisée au Canada sur des propositions de recrutement de RH par Haines et Bélanger (2012) indique que l'attente des chefs d'entreprises reste très en deçà d'une dimension stratégique pour la fonction. D'ailleurs, membre du comité de direction, il est souvent exclu de la décision stratégique ou réduit à un rôle passif (Bares et Cornolti, 2006).

La littérature scientifique explique la relativisation, voire le manque de crédibilité du positionnement stratégique des DRH pour plusieurs raisons :

- Organisations décentralisées, structures hiérarchiques aplaties, groupes projets, créent une dilution de la responsabilité stratégique du DRH en matière de gestion des RH. (Ben Hassel et Raveleau, 2012)
- Polyvalence des compétences nécessaires et suffisantes, financières, techniques, commerciales, environnementales, culturelles et politiques pour pouvoir crédibiliser l'action du DRH en matière stratégique rend son pouvoir d'action et sa fiabilité trop incertains pour être reconnue (Giboin, 2012).
- Manque d'harmonisation entre la recherche d'efficacité économique et la défense des valeurs humaines. Utilisation des valeurs éthiques comme outil marketing de manipulation des parties prenantes pour occulter la priorité accordée aux intérêts économiques (Salmon 2009). Il s'en suit une perte de crédibilité du DRH pour ce qui concerne la reconnaissance de sa dimension stratégique par toutes les parties prenantes. (Ben Hassel et Raveleau, 2012).

- L'univers social qu'est l'entreprise concède l'existence de rapports sexuels où se dissimulent passions, sentiments et pulsions qui par leur expressivité peuvent entraver la finalité de l'entreprise (Bataille, 1965) et perturber la gestion stratégique des RH (Enriquez, 1997).

Le problème qui émerge de notre problématique manifeste l'écart entre ce qui est attendu du positionnement et du rôle stratégique du DRH et les perturbations rencontrées susceptibles de contrarier la réalisation de cette attente. La recherche est donc fondée sur la représentation individuelle par les DRH de la manière dont ils gèrent dans l'entreprise les situations problématiques à caractère sexuel, gestion signifiante de leur rôle stratégique. Ce choix a été fait parce que les représentations sont un construit de l'esprit humain qui permet de conserver l'information. Même si celle-ci est transformée voire schématisée ou réduite dans le discours, elle garde par analogie la structure des objets et des actions sous une forme qui ressemble à la perception des faits. « La représentation construite par une personne (ou un collectif) est son lien, son rapport le plus intime avec l'organisation et l'environnement dans lequel elle se situe » (Clenet, 1998, p. 70). C'est pourquoi au travers de l'analyse des représentations individuelles du discours des DRH, c'est une manière de comprendre les fondements de leur système de pensée et d'action (Ibid.). Les représentations constituent aussi un système d'interprétation, par lequel l'individu interagit avec son environnement. Elles jouent un rôle essentiel dans le comportement du sujet car elles forment un tout cohérent et personnel qui sert à organiser son action. « Les représentations cognitives ainsi que les schèmes qu'elles forment ont, entre autres fonctions, celles d'orienter nos conduites » (Larose, Grenon, Bédard et Bourque, 2009, p. 72). L'analyse des contenus des représentations du discours des DRH offre une grille de lecture de leur système de pensée et de leurs actions (Jodelet, 1993). Le choix de la recherche basée sur l'analyse de représentation justifie donc la question de recherche suivante : *«Quelle est la représentation de sa fonction par le DRH, concernant la gestion des relations sexuelles et de l'éthique dans l'entreprise et quel effet peut-elle avoir sur son rôle et son positionnement stratégique ?»*

## **DEUXIÈME CHAPITRE - LE CADRE CONCEPTUEL**

Le cadre conceptuel entend définir et articuler entre eux les concepts utilisés pour traiter la question de recherche axée sur le positionnement et le rôle stratégique du DRH dans l'entreprise. Gérer les relations humaines dans une organisation confère au DRH un ensemble de pouvoirs qui lui permettent d'interférer dans les décisions, y compris stratégiques, au regard de la problématique humaine dont il a la charge (Saba et Pucik, 1997; Bayad, 2004; Papiernik, 2004).

Parmi ses obligations, le rôle de gardien de l'éthique est d'importance, car il a pour fonction d'en garantir le respect dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Son impact est dans ce cas multidirectionnel tant vers les parties prenantes internes qu'externes en recherchant de maintenir l'équilibre entre l'économique et le social (Added, Dartiguepeyrou, Raffard et Saloff-Coste, 2009).

Le défrichage des relations entre les sexes, la prise en compte des relations de pouvoir, contribuent à l'analyse des comportements éthiques en entreprise (Rodriguez-Magda, 2013). Même si le sujet est tabou, il participe à la préservation de l'éthique dans le cadre du rôle stratégique du DRH de l'entreprise.

### **1. RÔLE STRATÉGIQUE DU DRH**

Les DRH, responsables de gestion des ressources humaines, s'intègrent de plus en plus fréquemment dans les comités de direction, voire dans les comités stratégiques ou les conseils d'administration des grandes entreprises. « Les directeurs des ressources humaines sont ainsi de plus en plus associés à l'élaboration des stratégies d'entreprise et à la définition des politiques devant en découler » (Ben Hassel et Raveleau, 2012, p. 5). « Le DRH tient son pouvoir de la direction générale, à laquelle il est le plus souvent rattaché. De son intégration au comité de direction dépend son influence sur les choix et les orientations de l'entreprise [...] dépend pour partie l'étendue de ses missions » (Papiernik, 2004, p. 7). Intégré dans la structure dirigeante, le DRH est supposé accompagner et enrichir la stratégie globale de l'entreprise, pour accroître ses résultats et sa valeur économique, il devient par là même un partenaire stratégique (Henriet et Krohmer, 2011; Nekka, 2005; Ulrich et Brockbank, 2010).

« HR professionals become strategic partners when they participate in the process of defining business strategy, when they ask questions that move strategy to action, and when they design HR practices that align with business strategy »<sup>9</sup>(Ulrich, 2013, p. 27). De ce fait, il est supposé développer une vision globale de l'organisation de l'entreprise. Cela nécessite de comprendre les orientations, les choix, les décisions, les différents contextes nationaux, internationaux même, qui participent à la gestion stratégique. La perspective stratégique de la gestion des ressources humaines se fonde sur la capacité du DRH à communiquer, dialoguer et négocier en permanence, bref à être médiateur dans un contexte interrelationnel interne et externe à l'entreprise. Par la communication, l'écoute et la négociation il prendra sa dimension stratégique dans l'organisation en tant que pilier indispensable à la réussite de l'entreprise. Représentant de la dimension humaine de l'entreprise, il est appelé à se confronter aux autres parties prenantes internes dans des échanges constructifs mais aussi de rapports de force, à la recherche de compromis dans l'intérêt économique de l'entreprise. Le pilier humain de l'entreprise s'auto-construit dans un rapport dialogique en interne avec toutes les parties prenantes formelles ou informelles, mais aussi en externe par la compréhension et l'intégration des différences culturelles ou des spécificités sociales et institutionnelles locales, régionales, nationales voire internationales. Le positionnement du DRH dans l'organisation le situe comme un pilier indispensable à la réussite de l'entreprise. Encore faut-il qu'il y ait une interrelation réelle entre toutes parties prenantes internes et externes, composantes hétérogènes de la réflexion, de l'analyse et de la décision finale (Nekka, 2005). En situation d'interface, le DRH est positionné entre toutes les parties prenantes dans un rôle de médiateur et d'interprète de visions souvent contradictoires (Bares et Cornolti, 2006). Dans le cadre d'une perspective stratégique, les interrelations qui s'engagent dans l'organisation sont toujours des relations de pouvoir des uns sur les autres où la marge de liberté laissée à chacun donne la possibilité de ne pas se laisser subjuguer même si les intérêts de chacun divergent. « Il peut y avoir des objectifs partagés. Il n'y a pas [...] d'unicité des objectifs au sein d'une organisation » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 93). L'enjeu stratégique de la fonction de DRH est de positionner les ressources humaines comme une fonction d'interface et de partenariat stratégique avec toutes les autres composantes malgré des objectifs fréquemment opposés. « L'organisation et ses membres, au-delà de leurs divergences dues à leurs rôles spécifiques

---

<sup>9</sup> « Les professionnels des ressources humaines deviennent partenaires stratégiques quand ils participent au processus de définition de la stratégie de l'entreprise, quand ils s'intéressent à la mise en action de la stratégie, et quand ils orientent leurs pratiques dans l'axe de la stratégie de l'entreprise » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche

qui sont par essence distincts, ont un objectif commun. L'un ne peut exister sans l'autre » (Amherdt, 1999, p. 23).

Pour asseoir la légitimité de la fonction, le DRH est chargé de créer des consensus, de provoquer l'enthousiasme, de solliciter la participation interactionnelle, les échanges interrelationnels et éthiques des acteurs clés et écouter leurs attentes (Fauvy et Heitz, 2012 ; Ricœur, 1990; Ulrich et Brochbank, 2010). La compétence attendue du DRH pour remplir cette fonction implique qu'elle soit polyvalente et partenariale afin de pouvoir échanger et connaître les besoins des différentes parties prenantes. La fonction du DRH évolue vers un rôle de conseil (Ben Hassel et Raveleau, 2012). Il est de cette manière supposé aider les dirigeants à structurer l'organisation en fonction des réalités humaines qui la composent, il est chargé d'aider l'encadrement à optimiser les ressources humaines dans la gestion quotidienne et est convié à harmoniser son organisation au regard des contingences occasionnées par les partenaires externes. La fonction stratégique du DRH se présente comme un construit. Le construit est une entité théorique qui n'est pas directement observable d'une manière empirique. C'est une modélisation théorique dont on infère l'existence hypothétique à partir d'un ensemble de comportements. « In the case of hypothetical constructs, they have a cognitive, factual reference in addition to the empirical data which constitue their support »<sup>10</sup> (Mac Corquodale et Meehl, 1948, p. 107)

Ce construit se décompose en sources de variances (Morin et Lamaute, 2012 ; Ulrich et Brochbank, 2010 ; Ulrich, 2013) :

- partenaire opérationnel par son expertise en RH en implantant la politique de l'entreprise dans la gestion des RH
- champion des employés pour en favoriser le savoir-faire, la compétence au service de l'entreprise
- acteur du changement en apportant une valeur ajoutée sur le plan des transformations des organisations pour en accroître l'efficacité. Il peut influencer le contenu des décisions stratégiques en anticipant sur ses conséquences humaines.
- partenaire stratégique en alignant le RH dans le cadre de la stratégie définie.

Le rôle des DRH devient guide et contrôleur de la pertinence de la pratique en matière des ressources humaines dans l'entreprise. Il n'en reste pas moins que la complexité de la

---

<sup>10</sup> « Dans le cas des construits hypothétiques, ils ont une référence factuelle cognitive en plus des données empiriques qui constituent leur base ». Traduction réalisée par l'auteur de la recherche.



tâche peut paraître un obstacle à une réelle efficacité de la fonction stratégique et rendre celle-ci caduque ou insuffisante dans certaines parties de ses composantes.

### **1.1 Professionnalisation du rôle stratégique du DRH**

Les entreprises s'efforcent de se convaincre de la pertinence du rôle stratégique du DRH en exigeant davantage de professionnalisation de la fonction. Cela nécessite la confrontation d'un savoir avec un savoir-être et un savoir-faire, lesquels s'adaptent à la réalité du terrain dans une permanente recomposition de la fonction pour qu'elle satisfasse aux exigences stratégiques de l'entreprise. De par son rôle redéfini par son expertise multiforme, le positionnement du DRH se situe au sein même de l'équipe dirigeante. Cela le suppose capable d'apporter une vision globale et compétente dans les choix stratégiques qui seront décidés dans l'entreprise (Ulrich et Brockbank, 2010). La complexité que représente la fonction de DRH dans sa dimension stratégique tant au niveau des compétences opérationnelles exigées que face aux difficultés auxquelles il est confronté, conduit les entreprises à exiger davantage de professionnalisme de la part de ceux qui exercent cette fonction. Les entreprises ont besoin de professionnels RH pour sécuriser leur organisation humaine, les salariés comptent sur eux pour la gestion humaine du quotidien et préparer leur futur par la formation, leur promotion de carrière, la protection de leur employabilité (Ben Hassel et Raveleau, 2012). Les parties prenantes externes telles que certains fournisseurs de compétences humaines, les cabinets de formation et de recrutement, souhaitent collaborer avec des professionnels compétents.

Le concept de professionnalisation peut se traduire de façon différente selon les cultures. Les anglo-saxons auront tendance à se référer à une approche fonctionnaliste alors que les Français se référeront davantage à une approche interactionniste retravaillée par Wittorski (2012). L'approche fonctionnaliste entend fonder la professionnalisation d'une activité sur un savoir théorique, une formation intensive et homogène dans des écoles ou universités, une diplomation reconnue par les pairs, l'adhésion à un groupement ou un ordre professionnel patenté, le respect d'un code déontologique. Elle circonscrit la fonction dans un cadre où la compétence reconnue est réduite aux savoirs acquis et reconnus. Ainsi encadrée la notion de professionnalisation en RH a tendance à être confondue avec le concept d'expertise. Or l'expertise RH porte sur un ou plusieurs domaines de la fonction générale des ressources humaines sans pouvoir intégrer la complexité globale que nécessite la fonction de DRH si elle se veut réellement stratégique. Cela circonscrit la fonction dans des limites qui ne reflètent pas

la variété des possibilités lors de l'analyse et de la prise de décision stratégique dans l'entreprise. En effet, la compétence est réduite aux savoirs acquis alors que la notion de stratégie introduit la pluralité des choix d'actions possibles, transversaux et hétérogènes. La variabilité des situations et des problèmes humains dans les organisations rend mouvante la professionnalisation des fonctions RH du fait de la somme des compétences indispensables qu'il est nécessaire de combiner pour satisfaire aux exigences stratégiques de l'entreprise. La complexité à laquelle est confronté le DRH dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise empêche de se satisfaire d'une vision fonctionnaliste de sa profession (Ben Hassel et Raveleau, 2012; Wittorski, 2012). Sans entrer dans un débat d'école, l'approche interactionniste paraît plus proche de traduire la réalité du fonctionnement du professionnel RH. Pour cette approche, la fonction RH est trop composite pour pouvoir être limitée à une définition de la professionnalisation trop encadrée. En effet, cela nécessite une approche transverse et polyvalente. « Les responsables des RH (...) doivent baser certaines de leurs décisions sur des connaissances spécifiques qui trouvent leur source dans le droit du travail, la gestion de projet, l'économie d'entreprise ou encore la psychologie du travail » (Ben Hassel et Raveleau, 2012, p. 38). La professionnalisation des DRH passe certes par l'acquisition de savoirs multiples pour élargir leur spectre de compétence et par la reconnaissance institutionnelle de celle-ci, mais surtout par l'action que le professionnel met en œuvre pour atteindre des résultats. « Cette professionnalisation se construit actuellement dans le feu de l'action, par l'expérience » (Boutinet, 2012, p. 411). « La professionnalisation se fait aussi dans l'action, par la production de façons de faire souvent peu scientifiques » (Wittorski, 2012, p. 28). Dans le feu de l'action, le DRH est confronté aux traitements à chaud de problématiques diverses dont les solutions peuvent être approximatives parce que justement trop à chaud. La solution qui finalement systématise le comportement du DRH est le fruit d'une pensée réflexive sur l'action, mais également d'une pratique réflexive en relation avec les collègues et les tuteurs (Boisclair et Maubant, 2012). Préparer à la fonction de DRH dans le cadre de la professionnalisation passe certes par l'acquisition de savoirs et leur intégration conceptuelle, mais aussi par l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire très souvent reliés à l'apprentissage sur le terrain par les acquisitions interrelationnelles : le tutorat, le coaching, l'alternance, l'analyse de la pratique et pour la pratique. « Le management est une discipline tournée vers l'action » (Taskin, 2012, p. 203). La professionnalisation dans ce cas n'est jamais acquise, elle est à construire en permanence en relation avec la complexité du terrain. Il en résulte que la fonction RH n'a pas de contour unifié. « Être un professionnel signifie alors être un responsable de RH compétent, capable de résoudre des problèmes dans des situations

complexes, en mobilisant un ensemble de savoirs et de savoir-faire » (Ben Hassel et Raveleau, 2012, p. 43). Ce type de professionnalisation répond à l'exigence de compétence nécessaire à l'analyse stratégique et à la capacité de mise en œuvre d'apports réflexifs dans le cadre des décisions stratégiques auquel le DRH peut participer par la transversalité de ses apports. Le champ des ressources humaines est dans ce cas très large et composite. Ses frontières sont en recomposition permanente en fonction de ce qui se passe au sein et aussi à l'extérieur de l'entreprise. « Les exigences de la direction générale [...] interpellent en permanence la GRH et l'obligent à étendre sinon son emprise du moins son champ de connaissance » (Igalens, 2012, p. 17).

La formation qui prépare la professionnalisation « vise à embrasser les ressources humaines dans leur globalité avec le souci de valoriser le paramètre humain dans l'entreprise » (Boutinet, 2012, p. 412). Par ce type de formation, se construit une identité propre à la fonction GRH. La confrontation des approches différentes y contribue sans s'opposer à la logique de chaque discipline, mais en lui donnant une vision disciplinaire plurielle. « L'enseignement de la GRH est un projet interdisciplinaire, non pas au sens d'une multiplication des contenus de cours d'autres disciplines abordés dans une même perspective instrumentale, mais au sens d'un éveil à d'autres rationalités et cadres d'évaluation de la performance propres à d'autres logiques disciplinaires » (Taskin, 2012, p. 200).

Une formation professionnalisante ne s'arrête pas à l'acquisition d'un savoir fondamental mais à sa confrontation permanente avec le terrain, les parties prenantes internes et externes fluctuantes, l'environnement socio-politique dans lequel évolue l'entreprise. Il apparaît essentiel d'assurer une formation à la fois technique et transversale soit par la formation initiale soit par la formation continue, car le terrain est très souvent plus réaliste par rapport aux besoins spécifiques d'une entreprise et de sa stratégie (Wittorski, 2012). Cela implique la mise en œuvre d'une ingénierie pédagogique qui harmonise la confrontation avec le terrain par une alternance intégrative et son ancrage sur des connaissances fondamentales et une analyse de la pratique fondée sur un référentiel de compétences révisables en permanence devant les évolutions, mais accompagné de certifications et le contrôle de professionnels (Gauthier, 2012).

## **1.2 Le DRH interface, médiateur et partenaire**

Le DRH est intégré dans un réseau de communication où il est appelé à intervenir comme un partenaire d'affaires, chargé de réguler l'action collective par la discussion et la

négociation et en même temps d'agir comme un professionnel des ressources humaines, voire parfois comme expert sur des problèmes spécifiques. L'enjeu stratégique de la fonction de DRH est de positionner les ressources humaines comme une fonction d'interface, de médiateur social et de partenariat stratégique avec les autres composantes de l'entreprise, parties prenantes internes et externes, composantes hétérogènes de la réflexion, de l'analyse et de la décision finale. « L'acteur RH est ce communicant incontournable dans l'élaboration et le suivi du dialogue social avec les partenaires ad hoc, ce médiateur des qualités des conflits et autres divergences ou requêtes de collaborateurs de tout poil, cet émissaire attitré de l'interface » (Addad *et al*, 2009, p. 174). Dans la lignée de Habermas (1992), la médiation est un processus par lequel une personne physique ou morale engage une dynamique de recherche de liens intersubjectifs dans le dialogue par une ouverture à l'autre, sujet à comprendre et non objet à appréhender (Amour, 2006). « Cette démarche requiert un certain dessaisissement de soi. Elle a pour but d'accéder à une perspective nouvelle et de construire un meilleur univers relationnel » (Six et Mussaud, 2008, p. 111). Cela implique de renoncer à un quelconque pouvoir sur l'autre, mais de permettre à ce dernier d'acquiescer par lui-même la meilleure démarche à engager. S'exerçant de cette manière, la médiation se présente à la fois comme sociale et cognitive (Amour, 2006).

Intervenant spécialisé pour aider à la négociation et au dialogue, la médiation fait partie du rôle du DRH (Stimec, 2011). Ce dernier devient l'interlocuteur incontournable de la gestion de l'entreprise. C'est « une position centrale dans le fonctionnement des organisations modernes » (Raveleau et Chalumeau, 2010, p. 244).

Les directions des ressources humaines exercent de plus en plus un pouvoir de décision face aux directions opérationnelles pour ce qui concerne la gestion administrative du personnel. Elles sont aidées en cela par les avancées technologiques qui favorisent la simplification des tâches administratives de gestion du personnel et aussi leur externalisation. Cela modifie les contours de l'opérationnalité du DRH et de son pouvoir réel, d'autant que se développent des méthodes d'analyse et de prospective concernant la formation, le recrutement, l'organisation du travail, l'objectif de qualité. Tout cela se décline en termes de flexibilité, de gestion prévisionnelle, de compétence et de polyvalence, de gestion par projet et de travail en équipe, etc. « La fonction RH développe des enjeux qui lui sont spécifiques tout en intégrant les enjeux des autres fonctions, et ce, sans se mettre au service de celles-ci » (Attias-Delattre, 2010, p. 180).

Les DRH sont amenés à jouer de leurs compétences pour accroître leur crédibilité professionnelle et personnelle qui leur confère une reconnaissance de la part de leur

environnement social. Ces compétences s'expriment dans leur rôle de partenaire référentiel en ressources humaines. Il leur revient d'en améliorer et d'en assurer la gestion auprès de toutes les parties prenantes internes. Ces compétences leur confèrent aussi le statut de champion et défenseur des droits et des intérêts du personnel ainsi que de communicateur des objectifs de l'entreprise. Elles leur attribuent encore un rôle d'agent du changement par la médiation sociocognitive pour accroître l'efficacité humaine et organisationnelle de l'entreprise (Morin et Lamaute, 2012). Mais plus que cela, le DRH et son équipe de gestionnaires des ressources humaines sont aussi engagés dans un rôle de vigie de l'environnement interne et externe. Ils le sont aussi dans l'alignement et l'harmonisation des ressources humaines avec les objectifs de l'entreprise : « l'une des responsabilités essentielles de la fonction personnelle est de rendre compatible les objectifs économiques et les objectifs sociaux de l'organisation » (Attias-Delattre, 2010, p. 171). Enfin activité importante et pas des moindres, le DRH et leurs collaborateurs immédiats sont voués au développement du capital humain. « Le développement du capital humain constitue, indiscutablement, la ressource essentielle au service de la stratégie de l'entreprise » (*Ibid.*, p. 137). Il en résulte que l'amplitude de sa fonction conduit le DRH à s'inscrire dans un partenariat stratégique avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes, « l'alignement de cette gestion stratégique des RH avec les objectifs d'affaires permet de produire des résultats organisationnels » (Morin et Lamaute, 2012, p. 120). Le positionnement des DRH ou de leurs représentants est donc désormais orienté autant vers l'amont par son implication dans les décisions stratégiques que vers l'aval par son expertise initiale de gestionnaire des problématiques humaines.

Au regard du concept de stratégie, le positionnement du DRH apparaît malgré tout laborieux. Doit-il privilégier la stratégie générale de l'entreprise et y conformer sa politique RH ou doit-il privilégier la stratégie des ressources humaines pour tenter de l'intégrer dans la politique générale de l'entreprise. L'affirmation du caractère stratégique de la fonction de DRH provient de son positionnement central dans l'entreprise au croisement de ses diverses responsabilités tout aussi importantes les unes que les autres, qu'il s'agisse de sa spécificité technique ou de la gestion de l'entreprise (Guerin, Pigeyre et Gilbert, 2009). De ce fait, « le rôle stratégique du DRH réside moins dans sa capacité à anticiper l'avenir que dans les deux rôles plus politiques d'intermédiation et d'expertise qu'il est appelé à jouer auprès des acteurs internes et externes de l'organisation » (Ben Hassel et Raveleau, 2012, p. 50). Cela nécessite de gérer une tension permanente et une recomposition permanente de la fonction entre toutes les missions du DRH. Il est chargé de servir les intérêts de son organisation en développant une culture du résultat intégrant la réalité de la gestion économique, la connaissance d'autres

langues dans le cadre des mutations organisationnelles et parfois de particularités culturelles lorsqu'il y a fusion et/ou internationalisation. Il est aussi appelé à servir les membres de l'entreprise en axant son action sur la formation et la gestion prévisionnelle de compétences et des carrières (Morin et Lamaute, 2012), en vue d'aider les personnes à devenir acteurs de leur vie professionnelle grâce à leur capacité d'adaptation dans le monde qui s'offre à eux (Levet, 2005). Il est convié encore à faire croître les niveaux de compétence de ses collaborateurs sur les spécificités nouvelles du métier de GRH : connaissances juridiques, dynamisme communicationnel, utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Ben Hassel et Raveleau, 2012). La crédibilité du DRH stratège découle certes de sa connaissance des outils techniques de la GRH, encore que ces derniers puissent être délégués en interne comme en externe, mais elle prend toute sa valeur par la confrontation de la technique professionnelle à la réalité du terrain dans le cadre des intermédiations du DRH entre toutes les parties prenantes. C'est en tant qu'expert terrain polyvalent, généralement confirmé par le temps et l'expérience que le DRH devient acteur du changement et qu'il a toute sa place dans le comité de direction où se prennent les décisions stratégiques. Selon Guérin, Pigeyre, et Gilbert (2009), ce ne sont pas ses capacités anticipatrices et aléatoires qui lui donnent son statut stratégique, c'est davantage son rôle de médiateur dans la défense des intérêts humains et de l'éthique dans l'entreprise.

## 2. L'ÉTHIQUE EN ENTREPRISE

Pour que le positionnement du DRH soit vraiment stratégique, cela implique de la cohérence dans la mise en œuvre de pratiques pertinentes harmonisées avec des valeurs reconnues et attendues de la part de tous les interlocuteurs (Léonard et Taskin, 2010). « Il appartient à la fonction RH de “souder” la communauté de travail en identifiant et en déployant les valeurs de l'entreprise » (Loufrani, 2012, p. 336). Le DRH est invité à garantir et promouvoir les valeurs et l'éthique auxquelles se réfère son entreprise (*Ibid*). C'est aussi par l'importance attribuée au respect des valeurs et à l'éthique que le DRH s'impose comme garant de la dimension humaine de l'entreprise au regard de sa stratégie, de sa pérennité, de ses hommes (actionnariat, encadrement, personnel), de son environnement et de ses parties prenantes externes (Boutinet, 2012).

Dans l'entreprise, le concept d'éthique est le plus utilisé, mais il est parfois substitué par celui de morale ou de déontologie. L'éthique, dans la ligne de Ricœur (1990), d'Habermas (1992) et de Weber (1963), implique une dimension évolutive, le sens de sa responsabilité et

celui d'une altérité interrelationnelle alors que le concept de morale objectivise rationnellement les valeurs universelles et renvoie à une perspective normative, parfois figée, celle du tout ou rien; de même que le concept de déontologie s'inscrit dans une codification contraignante et rigide. De par la personnalisation de l'expérience éthique et de son exercice dans diverses réalités humaines, la notion même d'éthique n'a pas d'application univoque. Il convient d'en définir le contenu, car d'un endroit à l'autre et d'une personne à l'autre le concept d'éthique n'a pas la même signification (Dion, 2004). On peut parler d'éthique économique, sociale, culturelle, artistique, voire même l'assimiler à une fonction spécifique, l'éthique du comptable, de l'informaticien, du médecin, de l'avocat, etc. De ce point de vue le concept d'éthique semble plus adéquat pour conduire une réflexion approfondie sur les fondamentaux de la pratique professionnelle en entreprise (Fauvy et Heitz, 2012) et plus particulièrement sur ce que cela implique dans le fonctionnement et le positionnement du DRH. « L'éthique est donc le temps négocié de soi-même et des autres au quotidien des opérations de management » (Bibard, 2005, p. 184).

## **2.1 La Morale, l'Éthique, la Déontologie**

Étymologiquement, le mot grec “*ἠθική*” à l'origine d'« éthique » et le mot latin “*mos*” à l'origine de « morale » sont confondus dans une signification identique : usage, coutume, genre de vie. Le mot grec “*δεοντολογία*”, déontologie, exprime l'idée de code, d'étude de ce qu'il convient de faire. Indépendamment de leur proximité conceptuelle, il reste primordial de préciser la portée de chacun de ces mots afin de converger sur le sens utilisé ici lorsque le mot éthique est utilisé, particulièrement à propos de l'entreprise.

### *2.1.1 La Morale*

Le concept de morale spécifie des impératifs universels en réponse à la question « que dois-je faire », impératifs qui se traduisent en termes de devoirs, lesquels s'imposent à la volonté et que la raison seule cautionne selon la conception kantienne (Kant, 1969). C'est l'intention de l'action qui est déterminante. Il s'agit de se comporter comme si l'intention de l'action était érigée en loi universelle de la nature. La morale se veut générale et circonscrit le bien et le mal. Le critère qui permet de déterminer si une action est bonne ou mauvaise est sa conformité à la loi morale (Descendre, 2010 ; Hireche et El Mourabet, 2007). Valeurs et normes deviennent des règles générales avec des principes d'obligation. La morale est ainsi

l'ensemble des normes, des valeurs et des règles en vigueur dans une société, lesquelles imposent des conduites spécifiques (Lauriol et Mesure, 2003). Cette morale est une morale de conviction qui ne laisse pas de place à la nuance, c'est du tout ou rien sans compromission, mais sans aussi se préoccuper des moyens ou des conséquences (Enriquez, 1993). La morale implique le respect de traditions imposées à une société, en référence à des valeurs absolues, lesquelles s'imposent et ne sont pas discutables (Moussé, 1993). Ce sont des systèmes normatifs imposés par la philosophie, la religion et s'inscrivant dans un contexte culturel déterminé (Terrenoire, 1991). La morale vue sous cet angle subit les effets du relativisme culturel généralisé dans nos sociétés (Bibard, 2005). Il suffit de constater les refus culturels des règles universelles que veulent imposer des cultures dominantes : la liberté, les droits de l'homme, les droits de la femme, etc. Paradoxalement, la morale reste toujours prégnante même si elle est, en quelque sorte, désormais éclatée en fonction des différentes cultures. « La morale a toujours le dernier mot [...] elle connaît toutes sortes de revanches et d'alibis : elle se régénère à l'infini [...] car on ne peut pas vivre sans elle » (Jankélévitch, 1981, p. 34).

### *2.1.2 L'éthique*

L'éthique a une dimension téléologique dans la ligne aristotélicienne. La perspective éthique est de « viser la vraie vie, avec et pour l'autre, dans des institutions justes » (Ricœur, 1990, p. 211). Cette visée est la réalisation d'une vie accomplie, qui légitime le recours indispensable à la norme comme référentiel universel de l'action personnelle. La réalisation d'une vie accomplie est la recherche personnalisée du bien et du bon, le rejet du mauvais. L'éthique, pour ce faire, se réfère bien à un ensemble de principes, de valeurs qui guident l'action de chacun vers le bien agir (Hireche et El Mourabet, 2007). Elle s'applique aux situations particulières et singulières (Descendre, 2010 ; Terrenoire, 1991). Le concept d'éthique est lié à la capacité de jugement et d'évaluation de la personne en tenant compte de l'évolution des valeurs, des normes, des innovations sociales. De ce point de vue, l'éthique n'est pas un ensemble de principes figés, mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien individuel et commun (Pariente, Pesqueux et Simon, 2010). « Les valeurs auxquelles l'homme se réfère sont multiples, il est rare que les conséquences prévisibles d'une mesure soient conformes à toutes nos valeurs » (Weber, 1963, p. 16). « Parce que la société ne cesse d'évoluer, le système des valeurs éthiques ne cesse pas non plus d'être mis en question à mesure qu'évoluent les idées, les intérêts et les forces politiques, sociales, économiques et religieuses » (Moussé, 1993 p. 54). L'éthique nécessite donc un



travail incessant d'interprétation de son action, dans la recherche de ce qui nous paraît ce qu'il y a de mieux, bon et juste, pour notre vie et pour les autres dans un rapport de réciprocité. Il peut en résulter des conflits d'interprétation dans l'exercice de notre jugement (Ricœur, 1990). De ce fait le choix éthique n'est possible que là où existe la liberté de l'être humain de s'y engager (Mercier, 2004). « L'éthique est essentiellement affaire de liberté; elle est plurielle; elle évolue selon les circonstances » (Moussé, 1993, p. 16). L'éthique est une question de conscience humaine qui conditionne l'estime de soi (Ricœur, 1990). Elle interroge nos actes, mais nous seuls décidons d'agir de telle ou telle façon (Loubat 2006). Nous pouvons dire ainsi qu'il n'y a pas une éthique, mais des éthiques.

L'éthique est un principe d'action, d'organisation et de motivation qui prétend inspirer la conduite et les rapports humains par des valeurs en tenant compte des évolutions diverses (Castillo, 2011). L'éthique se situe ainsi sous le signe de la responsabilité de l'homme qui se reconnaît comptable de ses actes même sans l'avoir voulu (Weber, 1963). Cette conception de l'éthique est complétée par le concept d'altérité (Ricœur, 1990). « Les hommes ne peuvent s'interroger sur l'éthique qu'en s'ouvrant les uns aux autres » (Moussé, 1993, p. 79). L'éthique ainsi considérée ne peut faire fi de sa confrontation aux autres et de l'intersubjectivité, de l'interrelation qui en découle, c'est de la discussion que naît le bon choix éthique selon Habermas (1992). De ce fait, il existe une primauté de l'éthique sur la morale (Ricœur, 1990). C'est cette conception de l'éthique dans la ligne de Weber, Ricœur et Habermas qui détermine l'utilisation présentée ici.

### *2.1.3 La Déontologie*

La déontologie représente la codification réglementaire de l'éthique adaptée à un milieu social ou professionnel déterminé (Lauriol et Mesure, 2003). Elle codifie de manière formelle l'ensemble des règles qui régissent l'activité et les rapports sociaux dans une structure organisationnelle (Even-Granboulan, 2004). Cela définit les règles concrètes de bonne conduite et les sanctions qui peuvent découler de leur non-application. Les préceptes sont intimement liés aux pratiques qu'ils concourent à délimiter (Ricœur, 1990).

## 2.2 L'éthique d'entreprise

### 2.2.1 Les sources de l'éthique d'entreprise

L'essor du concept d'éthique d'entreprise peut se comprendre par le vide éthique de nos sociétés, particulièrement lié au développement de l'individualisme qui trouve son sens dans le désir de l'individu de vivre en étant seul maître de ses choix. Dès le Siècle des lumières et la prééminence de la raison jusqu'à aujourd'hui, les philosophes et les scientifiques n'ont pas cessé de battre en brèche les fondements religieux de l'éthique (Boyer, 2002). Il en résulte que « les fondements de l'éthique sont en crise dans le monde occidental » (Cardot, 2006, p. 26), mais aussi ailleurs, si on se réfère aux comportements mis en œuvre dans des sociétés aux composantes culturelles très différentes, en Asie ou en Afrique. Les rapports humains sont le plus souvent gérés par la satisfaction du désir individuel et de l'acquisition des biens matériels. Le sur-moi social ne s'impose plus (Ibid.). « Les formes d'encadrement et de contrôle social comme l'église, la famille, l'école sont désormais en déliquescence face à une culture contemporaine célébrant l'égo, le présent, la liberté, la satisfaction des désirs » (Boyer, 2002, p. 14).

Toutefois l'individualisme est en question, car la juxtaposition des égoïsmes ignore la relation à l'autre, pire même, la combat dans une relation de domination ou de servitude (Moussé, 1993). Les organisations sociales diverses, étatiques, entrepreneuriales et autres, développent en fait le souci de colmater les carences issues de l'individualisme et de protéger leurs parties prenantes, en vue de satisfaire certes leur propre projet, mais aussi de satisfaire le bonheur et le plaisir, fut-il individualiste, de ses membres. Dans cet environnement philosophico-social en vacuité, l'éthique d'entreprise cherche à se positionner pour instiller des valeurs et produire de la recherche de sens en vue d'aider l'homme à comprendre et justifier la poursuite du bien, du juste, dans son comportement au travail. S'il s'avère que les États et les pouvoirs publics ne satisfont les besoins de leurs citoyens que d'une manière limitée, on peut comprendre que l'entreprise compense à son niveau ce qui manque en valeurs, en normes et en croyances. Elle devient dès lors productrice d'une dimension éthique (Lauriol et Mesure, 2003). Elle peut le faire d'autant plus, car les effets du développement, particulièrement technologique, dépassent les capacités et la responsabilité de l'homme seul dans sa gestion de l'univers. Il est compréhensible que les structures sociétales édictent des valeurs, des principes, des lois, des normes et des règles pour que celles-ci enrichissent les fondements mêmes et la justification d'une vision téléologique du comportement humain, afin

de limiter les effets pervers de l'individualisme. « L'extension et l'interdépendance des liens entre les hommes rendent cet égocentrisme de plus en plus impraticable. Il n'est plus seulement immoral, il est obsolète et dangereux » (Moussé, 1993, p. 118).

L'éthique de l'entreprise oblige les individus à s'articuler avec l'éthique des autres dans un enrichissement interrelationnel. « Il n'y a pas de sens à imaginer une éthique collective de l'entreprise sans l'engagement personnel des individus qui déterminent le collectif » (Grassin, 2005, p. 26). Elle se fonde sur l'idée que l'éthique trouve sa source dans l'autre qui est nécessaire à la complétude de soi-même (Ricœur 1990) et avec lequel on entre en discussion, en échange (Habermas 1992). En effet, l'éthique dans la ligne de Ricœur (1990), d'Habermas (1992) et de Weber (1963) engage le sens de la responsabilité de chacun et celui d'une altérité interrelationnelle et dialogique (Grassin, 2005). Comme entité responsable, l'entreprise possède donc une personnalité éthique capable de droits et de devoirs. Certes les différents acteurs internes ou externes de l'entreprise ont tendance à poursuivre la réalisation de leurs intérêts individuels. Sans les en empêcher, le développement de l'éthique cherche à instiller des valeurs et produire de la recherche de sens, en vue d'aider l'homme à comprendre et justifier la poursuite du bien, du juste, dans son comportement au travail et lui éviter de se polariser sur un égocentrisme généralisé tel qu'il apparaît dans nos sociétés. La responsabilité de l'entreprise implique un engagement volontaire. Elle doit certes respecter ses obligations légales, mais au-delà, satisfaire aux valeurs, règles et critères éthiques qu'elle se donne, ceux-ci dépassant les normes législatives des États. Il est donc possible de considérer que le respect d'un engagement implique obligation, laquelle se traduit par une sanction en cas de transgression, que la personne soit individuelle ou morale.

Certaines actions illicites, commises par des entreprises ont d'ailleurs pu faire l'objet de sanctions par des juridictions nationales ou internationales.

« Le droit français reconnaît que l'entreprise est une et unique, et responsable de ses actes (...) Le droit canadien va plus loin, et est plus explicite : il stipule que les corporations (donc notamment les entreprises) possèdent une personnalité légale distincte des actionnaires et des salariés, et leur accordent les mêmes droits que les êtres humains » (Leseur, 2006, p. 42).

### *2.2.2 La RSE, mise en œuvre de l'éthique d'entreprise*

Dans le cadre d'activités professionnelles, l'entreprise par son souci d'éthique entend promouvoir ce qui est bon et juste pour les individus, la société et elle-même, avec comme projet sa réussite et sa pérennité. Elle le fait à partir de ses engagements dans le cadre de sa

RSE. Qu'ils soient sociaux ou environnementaux, les engagements de l'entreprise sont bien souvent transcrits dans sa charte éthique. Elle y proclame ses ambitions, ses valeurs, ses croyances et ses principes, dans le but de sauvegarder l'équilibre et l'équité entre toutes les parties prenantes. Ces dernières sont les actionnaires dont elle veut garantir le retour d'investissement, les salariés dont elle souhaite respecter les attentes, les fournisseurs dont elle entend soutenir la production, les clients dont elle veut satisfaire les besoins et les désirs de qualité et enfin la société en général devant laquelle l'entreprise a une responsabilité sociale (Cardot, 2006). On constate « des transformations des environnements socio-économiques des entreprises qui conduisent à l'élargissement de leur responsabilité à l'ensemble des membres du corps social vis-à-vis desquels leurs actions ont un effet » (Bollecker, 2007, p. 90).

Le concept de RSE prend désormais un essor incontestable. Il a pris corps dans son contenu bien avant le XXIème siècle qui l'a vu se développer. Pour en comprendre le sens aujourd'hui et les exigences qu'elle représente, il apparaît opportun de le replacer dans un contexte historique qui permet de décoder les raisons du développement de ce concept, ses diverses acceptions et l'évolution qui a conduit à ce qu'il implique actuellement particulièrement au niveau éthique.

#### *2.2.2.1 Origine du concept de RSE*

Dans les années 50, aux Etats-Unis sous l'influence des églises évangéliques est apparu le concept de "corporate social responsibility" traduit en français par Responsabilité Sociale d'Entreprise. Le chantre en fut Bowen (1953). Il s'agissait alors de responsabiliser les dirigeants pour qu'ils corrigent de manière éthique et philanthropique les dommages causés par l'activité de leurs entreprises, lesquelles, dans un contexte économique libéral, poursuivaient essentiellement des objectifs de rentabilité. Cette responsabilité était perçue comme une action individuelle du dirigeant pour contrebalancer les défauts du système libéral outrancier.

Pour comprendre l'émergence de ce concept en Europe et son évolution aujourd'hui, un retour en arrière sur le système économique post-monarchique du XIXème siècle semble opportun. Sans nécessairement remonter, dans le détail, aux origines des rapports économiques entre les hommes, il est patent que ceux-ci étaient inséparables d'une vision philosophico-théologico-éthique qui fondait le droit féodal et patriarcal de la société économique avant la Révolution française. Un pouvoir hiérarchique de droit divin était

attribué, en la matière, au monarque, au maître, au « pater familias », lesquels, selon leur bon vouloir, décidaient de tout, y compris de l'attribution des biens et des valeurs (Ballet *et al.*, 2011). La Révolution française déclenchera une transformation des rapports économiques entre les hommes au nom de la défense de l'individu. La loi Le Chapelier (1791) en sera un premier archétype. Se fondant sur le principe de la liberté individuelle, elle interdit toute organisation telle que les syndicats, les corporations ou les associations lesquelles brideraient ou contraindraient ce précepte. La liberté d'entreprendre et la poursuite d'intérêts individuels codifiaient désormais les pratiques économiques. Les fondamentaux du libéralisme économique et capitaliste s'implantèrent ainsi et dorénavant s'appliquèrent. Ils servirent au XIX<sup>ème</sup> siècle au développement de la révolution industrielle et de ses séquelles économiques et sociales. Celles-ci entraînèrent une paupérisation des travailleurs et étonnamment le déploiement du paternalisme des dirigeants, ceci d'autant plus que les structures étatiques étaient carencées et s'interdisaient de surcroît un quelconque interventionnisme économique.

Jusqu'au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, les conditions de travail des ouvriers et les rémunérations relevaient des lois de l'offre et de la demande du marché de travail, sans se préoccuper des effets induits. L'indigence, l'imprévoyance, l'alcoolisme et autres déviances attribuées au monde prolétarien étaient bien souvent considérés par la bourgeoisie libérale comme le fruit de la paresse ou de la recherche d'une satisfaction immédiate du plaisir irréfléchi.

La morale capitaliste, pitoyable parodie de la morale chrétienne, frappe d'anathème la chair du travailleur ; elle prend pour idéal de réduire le producteur au plus petit minimum de besoins, de supprimer ses joies et ses passions et de le condamner au rôle de machine délivrant du travail sans trêve ni merci (Lafargue, 1883, p. 5).

Devant ces situations, l'État, quant à lui, ne proposait ni n'apportait aucun remède social, d'autant que les patrons s'y opposaient en général, considérant que l'existence de riches et de pauvres resterait une constante immuable. Mieux même, en cas de grève, le patronat faisait appel à l'État pour rétablir l'ordre. « La misère ouvrière n'est pas dénoncée, mais considérée comme un mal inéluctable, liée au fonctionnement de l'économie » (Ballet *et al.*, 2011, p. 38). Livrée à l'exploitation capitaliste sauvage, la paupérisation du prolétariat devenait inévitable.

Dès la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, les difficultés auxquelles étaient confrontés leurs ouvriers donnèrent à croire à certains patrons qu'il leur revenait de remplir un rôle

paternel à l'égard de leur personnel. La plupart d'entre eux étaient sincères, inspirés par leurs convictions patriarcales, en effet, ils s'estimaient encore à la fois père et maître de leurs ouvriers avec la charge de les aider dans le malheur. Il s'agissait d'un état certes temporaire, mais qui maintenait l'ouvrier en situation de dépendance. Les patrons chrétiens étaient soutenus dans leur démarche par la conscience de leurs devoirs moraux. L'encyclique du pape Léon XIII « *Rerum Novarum* », parue le 15 mai 1891 viendra les conforter dans leur conviction (Tiberghien, 1932). « Répondant autant à des exigences économiques et d'ordre social qu'à des sollicitations éthiques, le paternalisme a constitué jusqu'au milieu du XXème siècle une forme implicite de responsabilité sociale d'entreprise » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p. 6). On peut dire ainsi qu'il existe une filiation de la RSE au regard du concept de paternalisme. Fut-ce avec des conditions d'application différentes, les fondements conceptuels du paternalisme se retrouveront ultérieurement dans les incitations sociales des textes fondateurs de la RSE.

Le déclin du paternalisme débutera avec le développement des idées socialistes et marxistes et du syndicalisme naissant. Les nouvelles doctrines sociales visaient à protéger le prolétariat face à l'exploitation patronale et à la dépendance qu'elles entraînaient. La liberté et l'indépendance apparaissaient de plus en plus comme le bien le plus précieux pour les hommes.

Le début du XXème siècle voit apparaître un engagement social plus important des États, démarche qui conduit ultérieurement au concept d'État-providence. C'est « l'État-providence qui s'est préoccupé de la réparation des dégâts du progrès » (*Ibid.*, p. 6). L'État reprend à sa charge nombre de pratiques sociales qui étaient jusqu'à cette époque, propres aux institutions paternalistes. Le paternalisme est amputé d'une partie de ses prérogatives par l'État-providence. Il en résulte que l'entreprise industrielle, empreinte des conceptions tayloriennes se détourne de la mise en œuvre de ses responsabilités sociales et sociétales et de l'éthique qui lui était associée (*Ibid.*).

C'est avec Bowen (1953) que reprend vie le principe de la responsabilité sociale de l'entreprise, à dimension moralisante, par le biais des diverses églises chrétiennes aux USA puis ultérieurement en Europe, mais avec une vision désacralisée et laïque. En effet en Europe l'entreprise a des obligations sociales vis-à-vis de la société (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Cette reviviscence du social est le résultat de la carence de l'Etat devant les abus sociaux, financiers et environnementaux liés à l'expansion économique durant la période dénommée "Les trente glorieuses". Le modèle d'expansion économique s'épuise à la suite des deux crises pétrolières successives de 1973 et 1979. A partir des années 80, l'État cesse d'être le

garant suffisant de la protection sociale ou sociétale. « L'entreprise devient l'acteur clé de la régulation sociale » (Ballet *et al.*, 2011 p. 77).

#### 2.2.2.2 Développement du concept de RSE

Paradoxalement, c'est le déclin des capacités de l'État-providence qui remet en selle l'entreprise-providence. La fin des "trente glorieuses" s'accompagne de problèmes économiques, sociaux et environnementaux que les États ancrés dans le libéralisme ne parviennent pas à contenir. Les dépôts de bilan et fermetures parfois sauvages d'entreprise, les suppressions d'emploi, l'augmentation du chômage et la précarité croissante, les délocalisations d'entreprises dans des pays au coût de main d'œuvre dérisoire se multiplient dans les dernières années du XXème siècle. A cela se rajoute l'incapacité des États de gérer les flux financiers et la spéculation boursière, de contrôler les comportements frauduleux des entreprises : malversations financières ou compromissions politiques avec des pouvoirs dictatoriaux. Pour parachever le tout, l'impuissance des États à réglementer les périls environnementaux : la surexploitation des richesses naturelles et la dégradation de l'environnement qui semblent provoquer des modifications climatiques incontrôlables, conduit les populations à douter de l'aptitude des États, bien que démocratiquement élus, à gérer les peuples dont ils ont la charge. Curieusement, l'entreprise, face à cette situation, récupère partiellement le rôle majeur qu'elle possédait dans la vie des individus au XIXème siècle quand l'État était déficient. « S'amorce comme un vaste chantier de réhabilitation et de refondation du contrat social » (*Ibid.*, p. 97). Commence à émerger une attente implicite puis explicite des salariés d'une prise en compte de leur parole dans l'entreprise. Cela ouvrira ultérieurement sur des concepts tels que « l'entreprise citoyenne », « l'entreprise éthique », « La culture d'entreprise », « L'entreprise socialement responsable » (Ben Yedder et Zaddem, 2009 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Les entreprises dont toutes les parties prenantes ont été malmenées en fin de XXème siècle sont à la recherche d'une nouvelle légitimité et d'une éthique au regard de la société civile. « Le mouvement de la RSE est susceptible d'apporter ce supplément d'âme, cette justification qui rend l'entreprise acceptable aux yeux de la société civile » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p.11).

En 1999, l'idée du « Global Compact » est proposée par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan. Il s'agit d'un pacte mondial entre l'ONU, les États, les entreprises et la société civile, destiné à favoriser un dialogue de confiance sur les bonnes pratiques économiques, sociales et environnementales et éthiques des entreprises (Ballet *et al.*, 2011).

La RSE est en marche. D'autres organisations internationales suivront cette démarche : l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), la Commission européenne publie son livre vert (2001): *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. « L'entreprise se voit contrainte de prendre en compte son environnement tant sur le plan économique que social et écologique. La société devient l'affaire de l'entreprise » (Ballet *et al.*, 2011. p. 98).

### 2.2.2.3 Le sens de la RSE aujourd'hui

Le concept de la RSE traduit l'expression anglo-saxonne "corporate social responsibility" qui en est à l'origine. Cette dernière visait initialement les patrons d'entreprises pour les inciter à s'engager dans des pratiques philanthropiques et éthiques, compensatrices des difficultés sociales qu'ils rencontraient, voire qu'ils provoquaient dans le cadre de leurs activités (Le Borgne-Larivière *et al.*, 2009 ; Pougnet-Rozan, 2006). Le concept de la RSE a élargi son périmètre par celui de « développement durable » qui caractérise globalement le souci préventif et curatif de protection de la nature. Cela fut l'œuvre d'organismes soucieux de protéger l'environnement et aussi de mouvements altermondialistes contestant les pratiques de l'économie dite néolibérale, responsables d'injustices économiques, de la surexploitation des ressources et d'exactions humaines particulièrement dans les pays en voie de développement (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jimenez et Morin, 2008). Désormais trois éléments caractérisent le contenu du concept de la RSE : l'efficacité économique, la protection sociale et la préservation de l'environnement (Bensebaa et Autissier, 2011 ; Ben Yedder et Zaddem, 2009; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010; Gnanzou et Pluchart, 2010). Ce contenu justifie que la RSE, en intégrant le contenu du concept de Développement Durable (DD), puisse se traduire par Responsabilité Sociétale de l'Entreprise plus globale que sociale qui risquerait de privilégier uniquement le volet humain (Pougnet-Rozan, 2006). La Commission des Communautés Européennes (2011. p. 4) décrit ainsi le concept de RSE comme étant «l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes». Elle le complétera sous la forme : « les entreprises doivent avoir engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base» (*Ibid.*).



L'entreprise doit certes respecter ses obligations légales, mais au-delà, satisfaire aux valeurs, règles et critères éthiques qu'elle se donne, ceux-ci dépassant les normes législatives des États.

Les entreprises les ont bien souvent complétées par leur référentiel éthique propre. « Cette formalisation de l'éthique est aussi la traduction d'un souci de la part des organisations d'afficher un comportement et une attitude exemplaires, notamment en cette période de crise de confiance dans les capacités d'autorégulation du système capitaliste » (Le Borgne-Larivière *et al.*, 2009, p. 191).

Ces référentiels éthiques spécifiques régissent l'ensemble des activités et des comportements au travail au regard de tous les champs de l'entreprise dans lesquels elle est impliquée. Ils énoncent des valeurs, des règles générales et des principes, au-delà de ce que les États émettent sous forme de lois et de codes législatifs (Moussé, 1993). A moyen et long terme, ils ont un impact fort sur l'ensemble des parties prenantes internes et externes au niveau des comportements et de la confiance. Ils entendent, par leur existence même, apporter une identité spécifique à l'entreprise d'un point de vue sociétal, voire une image marketing avec un plus concurrentiel. En inscrivant ce référentiel éthique dans le cadre de la RSE, celle-ci se positionne comme une pratique rentable pour l'entreprise en réconciliant toutes ses parties prenantes pour faire émerger des solutions profitables à toute la société. La preuve rationnelle et quantitative reste encore difficile à confirmer, particulièrement en matière financière. Cela peut faire l'objet d'une croyance mythique associée à un engagement affectif qui peut avoir des conséquences organisationnelles favorables sur les parties prenantes internes et produire des effets pour l'entreprise tels qu'une croissance de la performance individuelle, voire même collective et des comportements de citoyenneté organisationnelle : réduction des retards, baisse de l'absentéisme et des arrêts de travail (Beaupré *et al.*, 2008; Ben Yedder et Zaddem, 2009; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010; Dubrion, 2010). Quoi qu'il en soit, le respect de l'engagement éthique dans le cadre de la RSE positionne cette dernière comme une pratique sociétale à valeur stratégique dans l'entreprise et peut conditionner sa politique générale.

L'entreprise doit aussi tenir compte des parties prenantes externes. On constate « des transformations des environnements socio-économiques des entreprises qui conduisent à l'élargissement de leur responsabilité à l'ensemble des membres du corps social vis-à-vis desquels leurs actions ont un effet » (Bollecker, 2007, p. 90). Ces parties prenantes externes sont les clients, désireux d'acquérir des produits ou services de qualité au prix le plus équitable, les fournisseurs, soucieux de vendre leur production à des conditions garantissant

leur pérennité; mais de nouveaux acteurs prennent place dans la sphère d'influence de l'entreprise : les organismes de protection sociale et environnementale, les fédérations professionnelles, les pouvoirs politiques locaux, régionaux et nationaux, etc. Les réseaux relationnels, susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise en interne comme en externe, élargissent la notion de parties prenantes. « Une partie prenante dans une organisation est tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p. 36). Ces composantes ont intérêt à coopérer même s'il leur arrive souvent d'être en relations conflictuelles.

Les composantes sociétales de la RSE sont supposées avoir fait l'objet d'un échange, voire d'une négociation entre toutes les parties prenantes de l'entreprise pour en déterminer la forme et le contenu. La complexité de sa mise en œuvre provient bien souvent de la confrontation des intérêts antinomiques défendus par chaque partie prenante. Il n'en reste pas moins vrai que la stratégie de l'entreprise doit en tenir compte.

#### *2.2.2.4 Fondements doctrinaux de la RSE*

Les fondements de la RSE : l'éthique, les chartes d'entreprise et les textes internationaux.

-L'éthique.

L'éthique est une construction personnelle de l'individu, elle est fondée sur la liberté de jugement et d'action (Benbrahim, 2006). Elle se caractérise par « la capacité à produire, avec d'autres, des règles permettant de guider et d'évaluer la conformité des actions communes à des principes moraux communs » (Postel et Rousseau, 2008, p.140).

Le concept d'éthique paraît plus à même de conduire une réflexion approfondie sur la pratique de la RSE au sein de l'entreprise. « La RSE apparaît comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le domaine de l'entreprise qui semblait voué à être régi uniquement par la logique du profit » (Ben Yedder et Zaddem, 2009, p. 84). Se référer à l'éthique d'entreprise répond davantage à la recherche de convergence des intérêts des différentes parties prenantes pour justifier la pertinence de la RSE. La RSE prend alors toute son importance en appliquant l'éthique aux relations entre les acteurs internes et externes, les parties prenantes.

Pour Friedman (1970), en opposition avec cette vision, la responsabilité éthique de l'entreprise est une aberration idéologique qui met à mal les bases mêmes du capitalisme

libéral. Selon lui, la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits, condition indispensable pour pérenniser sa présence sur le marché. Les thèses libérales rejettent, en quelque sorte, toute forme d'obligations et de contraintes autres qu'économiques.

Dans ce cas, le concept de RSE ne peut qu'être relativisé, voire refusé dans son application précédemment décrite. Or « les actionnaires ne constituent pas le seul groupe pour le bénéfice duquel l'entreprise œuvre, la maximisation du profit ne doit pas constituer l'objectif unique de l'entreprise » (Ben Yedder et Zaddem, 2009, p. 93). Enfin, la focalisation de l'entreprise sur la poursuite du profit, conduit à des décisions socio-économiques pénalisantes pour certaines parties prenantes : délocalisation d'entreprises, exploitation éhontée des richesses dans certaines régions, prises de risques environnementaux, mise en insécurité des personnes, etc. Tout cela au titre d'une augmentation impérative des profits. Il est clair qu'une telle vision de la gestion d'une entreprise diffère d'une conception éthique dans le cadre de la RSE. Or la recherche d'une éthique d'entreprise est « la traduction d'un souci de la part des organisations d'afficher un comportement et une attitude exemplaires, notamment en cette période de crise de confiance dans les capacités d'autorégulation du système capitaliste » (Le Borgne-Larivière *et al.*, 2009, p. 191).

A situation nouvelle, discussion nouvelle pour faire émerger des manières d'agir nouvelles consensuelles (Habermas, 1992). Celui-ci défend la mise en place d'une éthique de la discussion, dialogue à mener dans la recherche d'un consensus pour toutes les décisions d'importance à prendre. Appliqué à l'entreprise, cela signifie que « sur le plan pratique, cela implique que les décisions concernant les stratégies de l'entreprise seront discutées et argumentées avec les parties prenantes concernées » (Ballet *et al.*, 2011, p. 236). Les conditions impératives de la mise en pratique sont la liberté d'expression de chaque partie prenante, la sincérité de tous, la capacité de se mettre à la place de l'autre (Weber, 1963). Il est clair qu'une telle pratique régulière dans l'entreprise est consommatrice de temps et d'énergie. De plus, certaines décisions qui sont à prendre dans l'urgence ne facilitent pas une pratique éthique de la RSE. Cela impose en fait la mise en place d'un cadre communicationnel accepté par toutes les parties prenantes intégrant par ailleurs les trois conditions précédemment citées par Weber (1963). C'est ce cadre communicationnel différent des structures organisationnelles obligatoires dans les entreprises qu'il est nécessaire de proposer.

-Les chartes d'entreprises.

Dans un code ou une charte éthique, l'entreprise officialise ses ambitions, ses valeurs, ses croyances et principes dans le but de sauvegarder l'équilibre et l'équité entre toutes les parties prenantes. « Le bon positionnement de l'affichage des valeurs et des principes vise à répondre aux attentes des parties prenantes, dans un environnement qui accorde un rôle croissant à la responsabilité sociale de l'entreprise » (Bensebaa et Autissier, 2011, p.47).

La charte d'entreprise, référentiel éthique, peut être considérée comme étant une des sources essentielles de la RSE. Les dirigeants sont appelés à se responsabiliser en assurant de manière éthique une correction des dommages causés par l'activité de leurs entreprises, lesquelles, dans un contexte économique libéral, poursuivent essentiellement et trop souvent uniquement, des objectifs de rentabilité. Cette responsabilité est perçue comme une action individuelle du dirigeant pour contrebalancer les défauts du système libéral outrancier (Le Borgne-Larivière *et al.*, 2009 ; Pougnet-Rozan, 2006). La charte éthique prend une valeur stratégique dans l'entreprise en fonction de l'importance que lui accordent les dirigeants, y compris dans leur pratique personnelle. « La prise en compte de la dimension éthique dans les entreprises relève d'abord de l'engagement et de l'intégrité personnelle des décideurs » (Boyer, 2002, p. 47). C'est souvent le signe que ces derniers en font un référentiel essentiel de l'entreprise. Leurs comportements confèrent une légitimité et une crédibilité à la démarche éthique en confortant la confiance de l'ensemble de l'environnement social (Moussé, 1993). Pour lui donner tout son sens et même lui conférer une valeur stratégique, le code ou la charte devrait être le fruit d'un échange, d'une discussion, d'un dialogue entre toutes les parties prenantes. L'éthique passe d'une conception où s'imposent des normes à une conception où les normes se dialoguent et s'acceptent au bénéfice d'un consensus. Une fois la charte officialisée, une explication commentée est généralement assurée à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. « Les normes qui règlent les comportements éthiques doivent pouvoir être comprises sur la base d'échanges et de débats, de sorte que l'action véritable est interaction, l'intercompréhension définit la nouvelle légitimité de l'action » (Castillo, 2011, p. 56).

La charte, dans le meilleur des cas, est confiée à un des dirigeants qui sera le garant de sa diffusion, de son application et de son respect ainsi que le contrôleur des transgressions. En fait, très souvent, la diffusion de la charte est à la charge de l'encadrement qui a pour tâche de veiller en première ligne à sa mise en œuvre. Il est fait appel au respect de l'éthique et au sens des responsabilités du personnel conformément à l'approche wébérienne de l'éthique. « Le

respect des règles de l'éthique ne semble donc possible que s'il est partagé par les collaborateurs de l'entreprise » (Boyer, 2002, p. 58).

A long terme la transgression des engagements éthiques compromet généralement le moral et au-delà, la performance de l'entreprise. L'hypothèse retenue est aussi qu'à moyen et long terme, la charte peut avoir un impact fort sur l'ensemble des parties prenantes au niveau des comportements et de la confiance. Plus largement encore, l'opinion publique, les médias et les consommateurs mettent aisément sur le devant de la scène les transgressions ou les contradictions des entreprises lorsque leurs pratiques ne sont pas conformes à leur charte éthique professée *urbi et orbi*. Les conséquences en termes d'image et de crédibilité peuvent influencer sur les résultats globaux de la société concernée, elle peut être la source d'avantages compétitifs (Dion, 2004).

Quoi qu'il en soit, la charte et son contenu impactent la RSE et par là même l'ensemble des parties prenantes au niveau des comportements et de la confiance. « Une prise en compte des valeurs et de l'humain est également au centre des modèles de management issus de la responsabilité sociale de l'entreprise » (Bensebaa et Autissier, 2011, p. 35). Le management par les valeurs prônées par la charte constitue un outil efficace de la formalisation de l'éthique dans l'entreprise. « Il fédère l'ensemble des parties prenantes en cherchant à constituer une collectivité soudée, différenciée et efficace » (Benbrahim, 2006, p. 50). Se préoccuper aujourd'hui des valeurs constitue un minimum indispensable en matière de management et d'éthique de l'entreprise. C'est pourquoi la RSE et son référentiel éthique s'inscrivent dans la logique de la stratégie de l'entreprise et prennent leur place dans le cadre d'une orientation de sa politique générale. Au-delà d'un travail de production formel décrivant les valeurs et les principes, nombre d'entreprises prolongent leur référentiel par des codes déontologiques qui déclinent leurs applications opérationnelles spécifiques dans les différentes structures de l'entreprise : la déontologie de la gestion financière, de la pratique informatique, des comportements commerciaux, etc. Certains peuvent y voir des contraintes en contradiction avec l'éthique de responsabilité défendue par Ricœur (1990) et Weber (1963). Devant un tel reproche, « on pourrait plaider que la confusion culturelle dans laquelle se trouve notre époque appelle un effort de restructuration mentale et morale » (Moussé, 1993, p. 148). Mais plus positivement ce peut être en même temps un guide d'orientation au milieu des arcanes divers nés de la complexité opérationnelle et fonctionnelle des entreprises. Il n'est certes pas suffisant d'écrire une charte pour que les problèmes d'éthique d'une organisation soient effacés, mais en s'affichant elle apporte une base au dialogue sur le terrain pour trouver la solution quand le problème se pose.

-Les textes internationaux.

Le Pacte Mondial (*Global Compact*) invite les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile de se rassembler autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et depuis peu un dixième principe : la lutte contre la corruption (Gond et Igalens, 2012). Les 10 principes énoncés ont été inspirés directement ou indirectement par de grands textes tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Convention internationale des droits de l'enfant, la Déclaration de la conférence de Rio sur l'environnement et le développement, le Protocole de Kyoto. Ces textes ont été complétés par les textes fondateurs de la RSE tels que ceux émis par l'OIT (2010), par l'OCDE (2008). L'Organisation internationale de normalisation (ISO), fin 2010, a quant à elle, émit la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations, c'est un outil qui ne donne toutefois pas lieu à une certification ISO classique. Tout en assurant la pérennité économique de l'entreprise, il se veut une référence pour que celle-ci puisse mesurer par elle-même ses progrès dans sept domaines centraux : « la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les pratiques loyales des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p.72).

Ces textes dans leur ensemble ont été et sont encore à la source de la promotion de la RSE. Toutefois, faisant appel à une mise en œuvre volontariste des entreprises, leurs engagements ont été peu contraignants. Beaucoup d'entreprises se sont contentées de déclarations d'intention, d'autant que les dispositifs de contrôle n'étaient pas prévus dans le projet. Il reste cependant que les pouvoirs politiques, concernant des problèmes sociaux ou environnementaux, révisent de plus en plus souvent leur législation et amplifient leur caractère contraignant et les sanctions afférentes, en cas de transgression.

#### 2.2.2.5 *Les parties prenantes, moteurs de la RSE*

Les différentes parties prenantes internes ou externes de l'entreprise sont les moteurs de la RSE. Selon Freeman *et al.* (1984), elles devraient être traitées en fonction d'un ordre de priorités selon leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes, ce qui situe l'approche des parties prenantes au niveau d'une vision stratégique et d'une politique générale de l'entreprise (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Selon ce modèle partenarial, la RSE rend parfois difficile la capacité de satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires de chaque

partie (Coulon, 2006). Les modalités d'acceptation et d'engagement des parties prenantes dans la logique de la RSE sont diverses, il convient donc d'en analyser le processus pour chacune d'entre elles.

-Les organisations publiques, parapubliques, privées et non gouvernementales.

Les pouvoirs d'influence de la part des organisations publiques ou parapubliques sur le comportement des entreprises se sont atténués ces dernières années. De nouveaux mouvements sociaux tels que les organisations privées et/ou non gouvernementales (ONG) ont pris leur place et développé une capacité à modifier certaines pratiques éthiques des entreprises grâce à des actions médiatiques fortes (Dubrion, 2010). Une ONG est une organisation à but non lucratif, généralement indépendante politiquement et financièrement. Elle vise la protection d'intérêts publics tels que les droits de l'homme (Amnesty International, ATTAC, Handicap International, etc.), le développement socio-économique (ATD Quart Monde, Action Contre la Faim, le Secours Populaire, l'Action Catholique...), la lutte contre les maladies et les catastrophes (Médecin Sans Frontières, Médecins Du monde, le Comité International de la Croix Rouge...), la défense de l'écologie ou la protection de la nature (Greenpeace, Sea Shepherd Conservation Society, WWF...), tous cités pour l'exemple. Les intérêts publics que soutiennent ou défendent ces ONG, parties prenantes de l'entreprise, peuvent faire l'objet d'une attention majeure de cette dernière. Les entreprises ont tout intérêt à promouvoir le dialogue et des relations constructives avec les organisations parties prenantes de la RSE.

-Les Clients.

Les consommateurs et les organisations qui les défendent ont eu tendance, jusqu'il y a peu, de privilégier le rapport qualité-prix lors des achats de biens ou de services. La RSE de l'entreprise productrice ne faisait pas l'objet d'une préoccupation du client dans son acte d'achat. Aux Etats-Unis « le mouvement consumériste des années 1960 peut être considéré comme un précurseur du mouvement de la RSE » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p. 51). Le consommateur prend conscience du pouvoir qui est le sien dans sa décision d'achat et il s'en sert pour faire pression sur les entreprises productrices pour qu'elles respectent non seulement la qualité du produit, mais aussi l'amélioration des conditions de travail du personnel ainsi que les normes éthiques et environnementales. Des labels divers ont été créés pour certifier le respect de normes diverses auxquelles les entreprises se conforment. La labellisation des produits est assurée par des organismes certificateurs qui vérifient le respect

des normes et la pérennité des engagements des entreprises qui s'y réfèrent. Les normes et certifications fournissent aux gouvernements une base technique pour élaborer leur législation, y compris au niveau international sur la santé, la sécurité, l'éthique et l'environnement ; elles évaluent la conformité des pratiques dans la durée ; elles servent enfin à protéger les consommateurs, et les utilisateurs de produits et services. Ces différents labels et organismes qui les représentent sont suivis de plus en plus par les clients consommateurs comme étant des références qui garantissent leur satisfaction et en quelque sorte le respect de la RSE et de l'éthique dans les entreprises concernées. Certains mouvements de défense des intérêts des consommateurs s'en servent comme une arme de propagande contre les entreprises et leurs produits, lorsqu'ils s'estiment abusés par l'inapplication des règles et normes sur lesquelles les entreprises s'étaient engagées. « En élevant le client au rang de partie prenante, l'entreprise se donne l'occasion de le fidéliser et d'anticiper ses changements de goûts ou d'exigences et donc de s'assurer un profit à long terme » (Postel et Rousseau, 2008, p.148).

#### -Les salariés

Dans la RSE, la dimension sociale concerne particulièrement les relations qui se vivent à l'intérieur de l'entreprise. La gestion des salariés fait partie de la problématique sociétale globale (Poissonnier et Drillon, 2008). L'état d'esprit de la société civile en général et celui des entreprises en particulier se transforme devant les problèmes sociétaux qui apparaissent. « Les questionnements dans les domaines du respect des droits humains, de l'environnement et de la santé publique dépassent les cadres balisés des relations entre les managers, actionnaires, salariés et leurs représentants » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p. 54). Une tendance nouvelle semble apparaître sous forme de plateformes de dialogues entre les syndicats et certaines organisations au niveau international. La Coalition Européenne pour la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (ECCJ) en est un exemple. Elle a été créée en 2005 et rassemble des coordinations nationales constituées d'ONG, de syndicats, d'organisations de consommateurs et d'instituts de recherche œuvrant pour la RSE à travers l'Europe. Si le développement du dialogue entre les parties prenantes externes se confirme dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise, cela semble ne pas avoir évolué à la même vitesse entre les parties prenantes internes de l'entreprise. Reste à savoir quelle organisation pourrait garantir un véritable dialogue de toutes les parties prenantes de chaque entreprise. La question se pose des modalités structurelles de l'application de la RSE et de son management afin de coordonner le dialogue de toutes les parties prenantes.



-Les actionnaires.

Pour les entreprises au fonctionnement libéral pur et dur, l'unique objectif est la maximisation de leur valeur financière de leur société au profit des actionnaires. La présence de critères non financiers qu'ils soient socio-éthiques, religieux ou écolo-environnementaux est bien souvent considérée comme inacceptable (Friedman, 1970). Et pourtant sans faire fi de la valorisation financière de l'entreprise, certaines données monétaires peuvent faire apparaître que des pratiques sociales et environnementales ont un impact sur les résultats économiques en minimisant les dommages et les comportements perturbateurs de la gestion de l'entreprise (Bollecker, 2007).

En réaction à cette vision néolibérale, dès les années 1970, commencent à se créer des fonds de placements éthiques désireux de proposer aux investisseurs des placements boursiers respectueux de la place de l'homme dans la société et les entreprises. Sur la base de critères éthiques combinés à des critères de rendements financiers corrects, les fonds d'Investissements Socialement Responsables (ISR) sélectionnent des entreprises dont elles achètent des actions. Si ces organismes restent encore minoritaires, malgré la progression très forte de leurs encours, leur force communicationnelle dans la presse ou dans les assemblées générales d'actionnaires peut, elle, interférer sur l'image de marque de l'entreprise et susciter un attrait plus important du public. La puissance des ISR peut encore être davantage affirmée si les « critères clés mis en avant sont ceux de la bonne gouvernance, de la transparence et de la qualité de l'information extra-financière diffusée et aussi de la gestion du risque : risques de réputation, risques juridiques, risques d'accidents environnementaux » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p. 60). « Des indicateurs de comportements citoyens peuvent ainsi faire l'objet d'une mesure de la performance » (Bollecker, 2007, p. 92).

Ces critères, plus larges et plus convaincants que les seuls critères religieux ou sociaux, peuvent accentuer le lien entre le comportement socio-éthique et la réussite économique, (Gond et Igalens, 2012 ; Orlitsky *et al.*, 2003). Il faut bien admettre cependant que les actionnaires classiques restent encore majoritaires sur le marché boursier, leurs objectifs de maximisation du profit restent eux aussi primordiaux et ils constituent encore, à ce jour, un frein pour une politique de développement de la RSE dans l'entreprise.

### 3. LES RELATIONS SEXUÉES EN ENTREPRISE

Le respect de l'éthique est un élément constructif et fédérateur des relations au sein de l'entreprise, elle suscite la confiance dans les rapports qui s'y vivent. Les relations sexuées

constitutives des rapports humains ne se limitent pas à la mise en œuvre de la sexualité sous sa forme génitale, elles s'expriment par de multiples langages tels que les émotions, la sensualité, l'affectivité et aussi des pulsions parfois difficilement contrôlées. Toutes nécessitent de s'inscrire dans une construction éthique des rapports entre les personnes. « La maturité affective d'une personne se mesure donc à sa capacité d'établir des relations sexuées, peu importe si celles-ci se traduisent ou non dans des relations sexuelles » (Boisvert, 1990, p. 11). De la relation sexuée peut naître une relation sexuelle marquée par l'ambiguïté. En effet, elle peut avoir un caractère favorable à la socialisation, mais aussi dans certains cas une dimension destructive des rapports humains. « Dans toute relation, on aime et on hait, on veut favoriser la vie du partenaire et aussi l'anéantir [...] la sexualité à savoir l'aspect corporel de la relation entre deux êtres humains, peut exprimer l'amour ou la haine » (Guggenbühl-Craig, 1985. p. 81).

L'entreprise dont l'objectif reste à la fois économique et social ne peut prendre le risque de se laisser perturber, voire dévier de son objectif essentiel, sa réussite socio-économique, par des comportements sexuels incontrôlables. Sexe et travail ne font pas forcément bon ménage.

Les hommes et les femmes dans les entreprises dépensent pourtant une certaine énergie au travail à construire des relations intimes, y compris sexuelles. Selon Roche (2006), une « enquête montre que presque un travailleur européen sur deux vit une romance sur son lieu de travail » (*Ibid.* p. 17).

L'incidence de la sexualité peut certes avoir des répercussions sociales constructives, mais aussi des comportements nuisibles à la réalisation du projet de l'entreprise et aux relations sociales qui s'y exercent : le harcèlement sexuel, ainsi que d'autres répercussions liées indirectement à la sexualité dans l'entreprise : incidences sur les salaires, le recrutement, les classifications ou l'évolution de carrière par favoritisme, perturbations du climat social du fait d'injustices sociales et de jalousies qu'elles provoquent. Les manifestations diverses de la sexualité, rendent celle-ci redoutable pour toute entreprise ou organisation.

Il paraît important d'avoir une approche de la sexualité pour en percevoir et gérer son impact sur la vie de l'entreprise.

La sexualité se réfère fondamentalement à l'instinct et au plaisir (Foucault, 1976). Par la puissance du désir qui en découle, elle peut conduire l'être humain au débordement qui met en danger la vie individuelle et sociale. L'analyse phénoménologique de Bataille (1967) invite à en découvrir la prégnance.

Les composantes physiques et psychiques de la sexualité sont complémentaires. Au-delà de sa dimension procréation, c'est le champ de l'érotisme, du désir et de la séduction qui est activé. L'érotisme et la relation sexuelle qui lui est associée recherchent la fusion mortelle avec l'objet érotique. « L'affaîssement consécutif au paroxysme final est tenu pour une "petite mort" » (Bataille, 1965, p. 110). Il ne s'agit pas d'une mort réelle, mais de sa préfiguration fugitive. Il s'agit dans la "petite mort" orgasmique, d'une expérience fugace de continuité, c'est-à-dire d'un au-delà de toute limitation, d'un absolu de l'être débarrassé de toute limite (*Ibid.*). « J'entends par "continuum" un milieu continu qu'est l'ensemble humain, s'opposant à une représentation rudimentaire d'individus insécables et décidément séparés » (Bataille, 1973a, p. 195). La recherche de continuité dans la "petite mort" rend heureux par le plaisir qu'elle procure. Cette expérience éphémère renvoie cependant l'être humain illico dans sa réalité d'être discontinu qui se modifie constamment et produit à chaque instant une entité nouvelle, différente et toujours unique (*Ibid.*).

L'être discontinu aspire à sa continuité, cela crée en lui le désir de l'acte sexuel, désir de reproduire cette expérience de continuité, même en en mesurant la fugacité. La relation sexuelle avec l'autre est violence parce qu'elle est recherche de continuité mutuelle comme une mise à mort réciproque. « Que signifie l'érotisme des corps sinon une violation de l'être des partenaires ? une violation qui confine à la mort ? qui confine au meurtre ? » (Bataille, 1965, p. 22). La rencontre des corps est en fait la rencontre de deux violences, de deux discontinuités qui se donnent un instant l'illusion de la continuité.

Du fait de la force du désir, et de la violence qui s'en dégage (Enriquez, 1997), la relation sexuée peut ouvrir sur des relations de pouvoir et de conquête qui s'expriment dans la séduction, laquelle s'efforce de préparer le renouvellement d'un instant de continuité. La séduction est un instrument de pouvoir qui tend à dessaisir l'autre de son identité pour le conduire vers l'expérience de continuité où il s'annihile. Elle trompe en faisant croire à l'objet du désir qu'il se soumet au sujet de désir de son plein gré. La séduction peut être admissible lorsqu'elle se vit dans le respect et l'identification de l'autre comme sujet du désir, avec des signes d'acceptation du pouvoir qui s'y vit, dans une relation amoureuse partagée.

Dans l'entreprise, la relation sexuée ne peut s'exercer dans une relation de pouvoir d'un sexe sur l'autre. Des comportements problématiques certes existent, telles que le harcèlement qui introduit une ambivalence affective dans la séduction. Les dangers personnels et institutionnels que provoquent des comportements de séduction dans l'entreprise nécessitent la mise en place d'une politique de prévention, fonction importante du DRH, au travers d'une veille au regard du respect de l'éthique d'entreprise.

La violence qui se dégage de la sexualité conduit à développer une limitation, voire un interdit (Bataille, 1965) particulièrement sur les impulsions asociales (Foucault, 1984*b*; Reich, 1968) au sein des organisations. Celles-ci ne peuvent empêcher l'existence de pulsions sexuelles chez les êtres humains qui les composent ni leur imposer une coercition totale. Pour les gérer, la transgression de l'interdit de violence peut être canalisée dans un espace-temps bien défini, généralement régulé, ritualisé, officialisé et reconnu. L'interdit ne peut s'exprimer que sous forme de modalités préventives pour la gestion des comportements sexuels susceptibles de provoquer des bouleversements dans l'entreprise. Cela implique une capacité d'autorégulation de leur sexualité par les membres de l'entreprise aidés en cela par une régulation préventive au travers du respect de normes éthiques déterminées par l'entreprise dont le DRH est le vecteur et chargé d'en être le garant.

### **3.1 Du désir à la séduction**

Selon Laplanche et Pontalis (1973), le désir est lié à des traces mnésiques résultant de la satisfaction d'un besoin et du plaisir que l'être humain a goûté, en l'occurrence dans l'expérience érotique. L'être humain est sujet de désir, il se définit comme tel à travers le souvenir de ses comportements et pratiques, de l'attention qu'il porte aux pulsions de sa libido, de ses désirs sexuels (Mimoun, 2008). La vivacité, la force et l'attrance du plaisir s'exercent sur le désir qui suscite l'activité sexuelle. La sexualité risque d'emporter l'individu au-delà des nécessités de son organisme du fait de la prégnance du désir, du renforcement par les images internes et externes et de l'attachement au plaisir et aux sensations qui en sont issues (Foucault, 1984*b*) ainsi que de la force et de la violence qui s'en dégage. « Le désir est toujours sous l'emprise de la fascination et de la mort. Aucun désir n'est innocent. Il est la création de liaison, il est également destructif, violent, mortel » (Enriquez, 1997, p. 228).

Le désir est l'élément dynamique de la sexualité. Tout un jeu dialectique se passe entre le sujet de désir et l'objet érotique ravivant alternativement l'existence de l'un et de l'autre. L'objet érotique dépasse la différence existant entre les hommes et les femmes. « Le féminin et le masculin se rejoignent paradoxalement sur ceci que la dynamique du désir qui conduit chacun d'eux les projette [...] au-delà de l'immédiateté du monde où ils se trouvent mis » (Bibard, 2010, p. 81). C'est une relation chiasmatique où se croise le devenir de l'homme et de la femme dans la recherche de leur identité totale. Le désir se manifeste chez l'être humain par la recherche de son idéal narcissique perdu, qu'il brûle de retrouver dans sa continuité, celle de l'être-humanité. « Ce que l'homme projette devant lui comme son idéal est le

substitut du narcissisme perdu de son enfance » (Enriquez, 1997, p. 82). De plus, la révolution des mœurs place les hommes et les femmes face à la réalité de leurs désirs individuels. Le désir sexuel risque alors de prendre des dimensions apparemment divergentes (Jaspard, 2005). Le désir de l'objet autre peut s'inscrire dans une relation de pouvoir absorbante et mortifère où l'autre est instrumentalisé.

C'est le début de toute œuvre de séduction inhérente à la nature humaine. « Séduire est une exigence anthropologique. Nous sommes dans la séduction dès que nous rencontrons âme qui vive » (Gauthier et Jeffrey, 1999, p. 5). « Le genre humain est radicalement en proie à la séduction, de tout temps, dans l'inconscient » (Sibony, 1986, p. 60). La séduction consiste à dessaisir l'autre de son altérité, à le conduire vers sa mortalité d'être. "*Seducere*", signifie en latin, conduire à soi, tirer à soi, séparer de son lieu d'existence ou détourner de son chemin propre, conduire à l'écart, hors des chemins balisés, dans des errements (Marcelli, 2012 ; Wainrib, 2004). Cela implique une violence qui absorbe l'autre par la pulsion sexuelle du sujet de désir, et par là même l'annihile. La séduction s'efforce de conquérir l'objet du désir qui une fois ravi perd sa dimension d'être parce qu'annihilé en tant qu'altérité désirable. La satisfaction du désir, telle l'expérience de la "petite mort", fait resurgir l'être de celui qui se donne, mais en parallèle elle le nie. Le séducteur, lui, se remettra sans cesse en recherche itérative d'un autre objet du désir pour à nouveau se donner l'illusion de le posséder, d'en faire sa chose (Wainrib, 2004). Homme ou femme, il fait preuve de patience, de vigilance pour construire ses filets, ses nasses, ses entraves de la victime qu'il cible (Marcelli, 2012).

La séduction leurre ceux qui s'y adonnent. Elle leur laisse l'illusion de l'autonomie, de leur liberté alors qu'ils sont captifs de leur illusion. Elle est une duperie qui consiste à faire en sorte que l'objet du désir croie venir vers le sujet de désir de son plein gré. « Susciter le désir pour que l'individu agisse librement comme on veut qu'il agisse, tel est aussi le paradoxe implicite de la séduction » (*Ibid.*, p. 302). Séducteurs et séduits se manipulent l'un l'autre, empruntant mutuellement l'image du désir qu'ils s'attribuent (Guedj, 2010). Croyant vaincre aisément l'autre en arrivant à ses fins, chacun se retrouve pieds et poings liés, victimes de la manigance mutuelle. « La séduction possède cet étrange pouvoir de retourner contre lui-même les armes de celui qui croyait vaincre » (Marcelli, 2012, p. 8). Elle suscite chez l'être humain l'angoisse de se perdre pour n'être qu'un objet annihilable, impuissant, réduit au service de la jouissance de l'autre (Wainrib, 2004). « Le plus fort n'est jamais sûr de l'emporter, le mieux pourvu en apparence peut toujours "se faire avoir" » (Marcelli, 2012, p. 20). On peut être séduit par des êtres qui semblent se suffire à eux-mêmes parce qu'ils ne se rendent pas compte

du charme qui émane d'eux et de l'attirance qu'ils inspirent, voire de la fascination qu'ils exercent (Sibony, 1986).

Au-delà de la quête de la jouissance sexuelle, indéniable dans l'expérience de la "petite mort", recherche et obtention d'un instant de continuité, le fondement de la séduction se trouve dans le désir d'emprise sur l'objet autre, lequel est susceptible de pourvoir à la satisfaction du sujet de désir, par sa soumission et sa négation comme entité personnelle. « Il y a de la jouissance dans l'exercice du pouvoir, de la jouissance à faire de l'autre, l'objet de son désir, de la jouissance à rester le maître quand l'autre cherche à se dérober ou persiste à s'opposer » (Marcelli, 2012, p. 282). Le fondement de la séduction se trouve dans le désir de pouvoir et d'emprise sur l'autre, la jouissance de soumettre l'autre est intrinsèque chez l'être humain pour le rendre objet de la réalisation d'un instant de continuité. « Le besoin de dominer l'autre, d'établir une hiérarchie formelle ou non, et les stratégies conscientes ou inconscientes qui en découlent, sont en effet constamment présents chez l'être humain » (Guedj, 2010, p. 16). « La séduction devient, à côté de l'usage de la force, un instrument privilégié du pouvoir, celui d'assujettir un autre » (Marcelli, 2012, p. 9).

La conquête du pouvoir sur l'autre avance masquée dans la séduction. Les moyens utilisés se révèlent dans les comportements physiques, par des actes et des manières d'être qui attirent l'intérêt pulsionnel. Les échanges de regards entre les personnes peuvent rapidement dériver dans le registre de l'intérêt sexuel lorsque le regard, en se focalisant sur la proie, devient prédateur, concupiscent, obscène, aguicheur en une œillade allumeuse. Quand de tels regards très marqués sexuellement se croisent, il faut très peu pour que le scénario de la séduction s'enclenche. Parmi ces comportements, les hommes utilisent davantage leurs capacités verbales dans des propos, au départ, réconfortants, rassurants, encourageants, amicaux, lesquels peuvent devenir charmeurs, patelins, insinuants, suggestifs ou plus sexuellement connotés, graveleux, grivois, égrillards, osés. Ils peuvent les combiner à des gestes affectueux, chaleureux, câlins, caressants pour devenir parfois lestes ou libertins. Les femmes l'emportent sur les hommes dans le signal de l'attirance sexuelle, par les fards et maquillages, les parfums, les vêtements, toutes choses qui soulignent leurs zones érogènes. « La femme, faut-il le rappeler, est la seule femelle des primates à se montrer sexuellement attractive en permanence » (Ruffié, 1986, p. 157). « Les hommes sont obsédés par leurs performances, les femmes par leur apparence » (Mimoun, 2012, p. 109).

Les hommes se réfèrent à leur code de virilité masculine marqué par l'esprit de conquête et sa manifestation en termes de pouvoir. Les schèmes sociaux attribuent à l'homme le rôle de sujet actif du désir (Dussault Frenette, 2013). Au travers des conversations, des

revues, des propos libertins, les hommes, socialisés comme tels, apparaissent comme dominants dans les rapports hommes/femmes (Welzer-Lang, 2003). « Chez l'homme la puissance sociale et professionnelle est souvent confondue avec la puissance sexuelle » (Mimoun, 2012, p. 83). Toutefois, « la domination masculine n'est pas un invariant, elle est également un artefact, un "construit social". Elle n'intervient pas partout et toujours de la même façon » (Tahon, 2004, p. 15).

Si les scripts sociaux attribuent à la femme la position d'objet passif du désir, par leur agentivité sexuelle, les femmes aujourd'hui confrontent les codes de leur féminité aux nouvelles normes de leur sexualité faite de liberté et d'égalité dans le plaisir. Le concept d'agentivité désigne la capacité d'un être humain à agir en conformité avec sa propre volonté quitte à inverser les stéréotypes sociaux (Dussault Frenette, 2013). Avec la libération sexuelle, les femmes sont devenues également actrices et responsables de leur sexualité en se donnant la capacité de choisir, même si le désir de la femme est plus fluctuant que le désir masculin. La femme devient un sujet de son désir. La manière dont elle se perçoit, se positionne et agit ne dépend que d'elle-même (Mimoun, 2012).

Certes, chacun peut se départir de l'identité sexuelle à laquelle il appartient dans la mesure où lui est concédée une liberté d'exercice. « La libération de l'aliénation réside donc, pour l'un et l'autre sexe, dans le rejet de l'assignation au "genre" » (Tahon, 2004, p. 12). Même si « Le couple se forme sur un désir réciproque dans une optique idéalement égalitaire et le cycle de la vie sexuelle se joue de l'illégitimité » (Jaspard, 2005, p. 50), en fait c'est au niveau du sexe que s'applique une différenciation qui conduit socialement à un positionnement culturel marqué par la notion de pouvoir ou de domination d'un sexe sur l'autre. Le sexe définit une identité sociale féminine ou masculine basée sur des caractères biologiques et physiologiques auxquels on attribue des comportements relationnels et sociaux spécifiques. Il y a « les attentes sociales construites à partir de la définition conjoncturelle, historicisée, de "féminin" et "masculin" » (Tahon, 2004, p. 12). Nous en sommes là quasiment au niveau de la parade où l'être humain cherche dans le regard, l'apparence ou la voix de l'autre, des marques de reconnaissances prodiguées, la preuve de son existence et de son identité (Enriquez, 1997). La parade n'est pas une simple fantaisie de la nature, elle permet aux partenaires potentiels de se reconnaître, c'est une barrière éthologique qui protège l'intégrité de l'espèce (Ruffié, 1986). La parade met les deux partenaires en condition en les invitant à la rencontre.

Quand la personne n'est pas forcée à subir par la force morale ou physique, la rencontre avec l'autre peut ne pas être un affrontement où l'on montre sa force à la recherche

d'une prise de pouvoir. Il s'agit de prendre en compte le désir de l'autre, le considérer comme un sujet et non comme un objet (Mimoun, 2012). C'est alors un partage où l'on sort de l'emprise, de la recherche de pouvoir, pour montrer sa vulnérabilité et s'abandonner dans la relation à autrui. « Le bonheur sexuel, c'est l'art de rencontrer une autre personne » (Snyder et Pelletier, 2009, p. 122). La séduction ne prend un sens acceptable que par la reconnaissance de l'« autre », qui, en quelque sorte, en limite les possibilités d'outrances en paroles et en actes. La liberté de chacun se limite là où commence la liberté de l'autre. C'est dans l'ajustement des désirs des partenaires que le véritable amour surgit. « Rien de plus constant et de plus mystérieux, chez l'homme comme chez la femme, que les enjeux autour de l'amour et du désir » (Mimoun, 2012, p. 23). Les signes de la séduction sont alors ceux d'un pouvoir accepté dont on ne craint pas le danger et avec lequel on peut peut-être s'engager dans une vraie relation amoureuse. « La séduction imprègne la relation amoureuse : on ne peut aimer que si l'on accepte d'être séduit, que si on prend le risque, celui de se « faire avoir » » (Marcelli, 2012, p. 173). Certes les jeux de l'amour ne font pas fi de la séduction il n'en reste pas moins vrai que celle-ci peut conduire à des pertes de maîtrise, à des comportements déviants (Gauthier et Jeffrey, 1999).

### **3.2 De la séduction à sa problématique comportementale dans l'entreprise**

Les êtres humains, du moins dans la culture et la société européenne admettent désormais une vérité importante : « Mon corps et ma pensée m'appartiennent, et nul autre que moi-même n'a de droit sur ce corps et sur cette pensée » (Marcelli, 2012, p. 88). Dans le contexte de l'entreprise, cette croyance légitime ferme la porte à des actes ou des paroles illégales. C'est un principe qui part de la considération que l'autre est mon égal et que je n'ai pas à l'objectiver. Dans la relation homme-femme ou dans la relation supérieur-subordonné, il ne peut être question d'une domination de l'un sur l'autre, chacun se comporte correctement en relation avec son pouvoir, la jouissance de sa force. La relation se transforme en une relation où l'autorité est reconnue sans recherche d'écrasement de l'autre. L'autorité dans l'entreprise a une autre dimension que l'exercice du pouvoir et sa vision d'objectivation de l'autre. Elle se dégage de l'utilisation de la force ou de la manipulation séductrice dans lesquelles il y a violence, contrainte et tromperie.

Toutefois dans l'entreprise existent fréquemment des relations de pouvoir. Une séduction déviante consiste très souvent à exercer une relation de pouvoir et d'objectivation de l'autre et donc de violence induite, au service de la satisfaction du sujet de désir. Cette



satisfaction s'accomplit dans l'annihilation de l'autre en tant que sujet pour permettre à l'autorité d'atteindre à sa continuité d'être dans l'exercice de son pouvoir. Il s'agit de séduire la personne pour l'influencer et la mettre sous emprise. Indirectement il s'agit de capter le désir de l'autre, désir pulsionnel inconscient en valorisant l'image que chacun a de l'autre représentant un lieu de pouvoir, d'intelligence, d'ascendance morale ou de charme physique et sexué. Le désir ainsi capté, l'emprise se met en place, quitte à s'accompagner de menaces voilées ou d'intimidations, la domination sur l'autre devient la règle (Hirigoyen, 1998). Dans l'entreprise, la violence, qu'elle soit actionnelle, réactionnelle ou plus subtile sous la forme d'une domination symbolique ou statutaire, entraîne la destruction, l'anesthésie ou plus délicatement l'affaiblissement du consentement libre du sujet à une action (Herreros, 2012). On parle alors de harcèlement, lequel est une œuvre de séduction à sens unique servant à humilier ou à détruire l'autre. Le harcèlement apparaît comme un comportement transgressif des bonnes conduites sociales à l'égard d'autrui.

Il s'agit de harcèlement psychologique lorsqu'il se déploie petit à petit et souvent sur la durée. Le harcèlement sexuel proprement dit se manifeste généralement dans la suite du harcèlement psychologique. Le harcèlement sexuel est une forme de harcèlement spécifique. Pour la comprendre, trois notions sont essentielles à saisir: l'ambivalence, l'interaction et l'emprise. Il y a ambivalence affective dans la séduction. Elle se traduit par le désir d'absorber l'autre, de le détruire en tant que personne par l'objectivation et en même temps d'éprouver pour elle ou lui une forme d'attrait et d'amour. L'interaction se définit comme une relation d'influence réciproque dans un rapport complémentaire qui en s'élargissant devient emprise de l'un sur l'autre (Guedj, 2010). Le processus engagé est un processus de manipulation qui démarre généralement par une mise en confiance puis par des gestes, des paroles, des remarques sexistes ou sexuelles, des plaisanteries obscènes, et aussi par des écrits, des affichages pornographiques dans l'environnement de travail pour en arriver ensuite à un chantage déstabilisant, par des sollicitations en vue d'obtenir des faveurs de nature sexuelle accompagnées de menaces ou de promesses visant l'emploi d'une personne, comportements dégradants au point de blesser, dans sa personnalité, la personne harcelée. L'objectif est d'établir une domination sur l'autre personne, voire sa soumission et la convaincre de céder aux exigences sexuelles de son harceleur au risque de perdre son emploi ou de dégrader le climat du travail si elle ne cède pas (Ducret, 2010).

Le harcèlement sexuel concerne les deux sexes, il ne s'agit pas uniquement d'obtenir des faveurs sexuelles, mais bien plus de marquer son pouvoir, sa domination et de considérer l'autre personne comme un objet dont l'identité est secondaire. Le harceleur sexuel traduit

une mentalité perverse. Il agit avec une froide rationalité dans laquelle il est incapable de considérer sa victime comme un être humain, mais bien comme un objet destiné à satisfaire ses désirs. Quitte à laisser derrière lui des personnes blessées, il utilise pour ce faire ses charmes et sa séduction pour convaincre, mais il se sert aussi des failles de l'autre personne qui se laisse séduire par l'image d'ascendance physique ou morale que lui présente le tentateur (Hirigoyen, 1998).

« Les “harcelés”, eux, se taisent généralement, ils subissent en silence le processus d'exclusion et de brimades, l'intériorisent au point de penser l'avoir suscité. Le pouvoir d'agir leur est barré par le risque de perte des droits sociaux en cas de démission » (Grenier-Pezé, 2003, p. 200).

Dans le monde de l'entreprise, le harceleur sexuel est le plus souvent un homme qui, dans nos sociétés, se positionne dans le contexte psycho-social du mâle dominant. Selon une étude du Sénat français, « Le harcèlement sexuel, dont les victimes sont, dans leur très grande majorité, des femmes, constitue le premier palier dans le continuum des violences faites aux femmes » (Gonthier-Maurin, 2012, p. 7). Trop souvent la femme n'est perçue dans son identité que par l'image qu'elle donne à voir et par laquelle elle est rendue objet du désir. Le jeu sexuel dans cet échange ne fait que réitérer l'infériorisation et le mépris des femmes et ce avec d'autant plus de force lorsqu'il y a risque de pénurie d'emplois qui favorise le management par la peur et la menace (Molinier, 2003). Le harcèlement sexuel au travail particulièrement peut provoquer une souffrance par la violence qu'elle sous-entend. Afin d'être jugulée, l'affliction doit être circonscrite, exprimée pour être mise en question. Le but est d'amener la personne assujettie à clarifier les liens dont il est captif, à les délimiter, à les exprimer pour transformer sa souffrance en action libératoire. « La violence, d'où qu'elle vienne, quelles qu'en soient les formes, nettes ou, comme c'est le plus souvent le cas, larvées, doit être visibilisée, parlée, pour être résistible » (Herreros, 2012, p. 39). Il faut dans ce cas promouvoir l'instauration de lieux où les pratiques et leurs effets puissent être débattus. Pour ce faire, il conviendrait d'envisager la mise en place d'organisations, de systèmes de lanceur d'alerte ou de lieux qui puissent être les endroits de réflexion, ou d'analyse de la violence et de la souffrance où le vécu et le ressenti subjectif ne soient pas relégués au rang des pertes et profits (*Ibid.*). Promouvoir une politique préventive de respect de l'éthique et veiller à ses modalités d'application revient au DRH qui en est le garant dans le cadre de la politique stratégique de l'entreprise. Il lui revient de mettre en œuvre une organisation réflexive, pour mettre à l'épreuve du réel, les managers et les cadres. Cette organisation réflexive serait un lieu de discussion mêlant les personnes concernées dans la ligne de l'éthique d'Habermas

(1992). Trop souvent les membres de l'entreprise laissent faire par peur ou indifférence. Le danger de banalisation du harcèlement sexuel est souvent amplifié par son caractère pernicieux, humoristique et subtilement sensuel. « Les atteintes peuvent aussi se jouer dans le registre intime et conduisent les témoins à considérer qu'il s'agit de questions personnelles qui ne les regardent pas » (Grima et Muller, 2009, p. 47). Dans ce cas, le facteur humain et l'importance des relations humaines sont négligés et ce, malgré les principes de management et d'éthique promulgués, dont l'encadrement est aussi le vecteur. Négliger, mépriser et nier l'importance du langage et de la communication conduit à des comportements pervers. « Les entreprises qui autorisent et encouragent la parole, la respectent et la font respecter, même si les mots ne sont pas faciles à trouver, prennent sans doute, et quelle que soit l'issue, le chemin de l'apaisement » (Guedj, 2010, p. 159). Le traitement du harcèlement passe par la parole retrouvée (Reich, 1968).

C'est du ressort du rôle du DRH dans la dimension stratégique de sa fonction de veiller au respect des personnes qui sont dans l'entreprise. C'est d'ailleurs lui qu'il convient de consulter en premier, ensuite, si nécessaire, la hiérarchie, les syndicats, l'inspection du travail, les médecins du travail (Hirigoyen, 1998).

### **3.3 Canalisation de la sexualité en entreprise**

Le harcèlement sexuel dans les relations de travail est devenu un délit (Gouvernement de France, 2012), mais bien au-delà de ce comportement délictueux, c'est l'ensemble de la sexualité qui est sous contrôle dans la société et par là même dans l'entreprise. Sa manifestation insidieuse la rend redoutable pour tout pouvoir, entreprise ou organisation, ceux-ci s'efforcent de la maintenir sous le boisseau.

La sexualité présente un fonctionnement polymorphe. Elle peut être ordonnée à quelques objectifs élémentaires : assurer la reproduction, la force de travail, les rapports sociaux, pour tout dire se présenter comme économiquement et socialement utile. Mais elle se réfère le plus souvent à l'instinct et au plaisir, à l'animalité qui paraît dominer l'homme, soumis à l'énergie instinctive dont la conscience est absente, elle est de ce fait difficilement contrôlable. Le sexe se constitue désirable et il nous invite à vivre ce désir et ce, contre tout pouvoir qui voudrait le contraindre. Cette énergie de l'instinct et de la sexualité, l'humanisation l'a orientée vers le monde de la production et du travail celui que la société souhaite. « C'est par le travail que l'animal devient humain » (Bataille, 1971, p. 29). Le monde du travail en humanisant l'homme lui ôte son animalité primitive sans cependant

annihiler l'activité sexuelle. Il n'en reste pas moins vrai que l'énergie utilisée dans la sexualité est partiellement perdue pour la productivité du monde du travail et des organisations qui le structurent. Celles-ci regimbent contre une perte improductive et pourtant si le monde du travail rechigne devant cette dépense d'énergie improductive, il sait que l'excédent d'énergie peut se libérer dans une dépense destructrice. En effet, à force d'être comprimé l'excédent d'énergie risque de se libérer dans une explosion et une violence dévastatrice, le meurtre, la guerre (Bataille, 1967). Les entreprises et les organisations s'efforcent de se protéger de la violence potentielle de la sexualité. La société favorise le monde du travail pour détourner l'énergie de la sexualité non pas vers la mort par l'expérience de continuité, mais vers la production, c'est-à-dire l'illusion de la vie dans la discontinuité. Par la charte éthique de l'entreprise et la promulgation de ses valeurs référentielles, le monde du travail ordonne les choses. Il tend à transformer l'homme en l'orientant vers le contraire de l'exubérance violente de la sexualité. « Si le sexe est réprimé avec tant de rigueur, c'est qu'il est incompatible avec une mise au travail générale et intensive » (Foucault, 1976, p. 12). Parce que toute organisation est conservatrice elle se donne les moyens de lutter contre l'angoisse que suscitent les pulsions sexuelles et l'inconnu de ses dérives (Enriquez, 1997). C'est pourquoi « la sexualité se trouve depuis le fond des temps placée sous le signe de la loi et du droit » (Foucault, 1976, p. 145). C'est là une forme de répression certes, mais s'affranchir de l'interdit ne peut se faire qu'à un prix considérable, celui de la transgression et de ses conséquences sociales, la crainte, la marginalisation ou le rejet, si cela sort du cadre normatif et du contrôle de la société. L'interdit porte sur la sexualité du fait de la violence qui s'en dégage, car le monde du travail et de l'entreprise, pour se construire, exige la paix, le calme et l'ordre. « En opposition au travail, l'activité sexuelle est une violence, en tant qu'impulsion immédiate, elle pourrait déranger le travail [...] nous sommes donc fondés à penser que, dès l'origine, la liberté sexuelle dut recevoir une limite à laquelle nous devons donner le nom d'interdit » (Bataille, 1965, p. 56). C'est le monde du travail qui a imposé le sceau de l'interdit de la sexualité afin de faire émerger l'homme de son animalité. L'interdit porte sur la violence incluse dans la sexualité, expérience de mort. « Le travail est protégé par la barrière de l'interdit du champ du désir » (Baudry, 1973, p. 138). Risquer la transgression, c'est ouvrir l'homme au monde illimité où il fait l'expérience brève de sa continuité tout en alliant attrait, désir, horreur et angoisse de la mort. Il s'agit d'un moment de transcendance qui fait faire à l'homme l'expérience de sa faiblesse d'être discontinu soumis à l'interdit sexuel du monde du travail lequel lui fait revivre le leurre inépuisable de sa discontinuité. La transgression de l'interdit de violence ne signifie pas un retour au déchainement anarchique de

la violence animale. Si une transgression permet de redécouvrir la transcendance de l'«homme-humanité» dans son expérience de continuité, la violence libérée doit être canalisée dans un espace-temps bien défini, généralement régulé et ritualisé pour en officialiser l'existence sous une forme d'union reconnue, telle que le mariage ou ses substituts. La sexualité peut alors s'exercer sans qu'il y ait retombée de la violence dans le champ de la discontinuité mystifiante (Bataille, 1965). Le monde du travail et de l'entreprise ne peut totalement empêcher l'existence des pulsions sexuelles chez ses membres. L'interdit sexuel est incapable d'imposer une coercition totale par des règles qui préviendraient l'existence de pulsions sexuées transgressives qui préparent des relations affectueuses et d'amour normées. « Les rapports sexuels [...] prennent place à l'intérieur d'un faisceau de relation qui sont celles de l'affection, de l'attachement et la réciprocité » (Foucault, 1984*b*, p. 247).

L'interdit contraignant ne peut prévenir que les impulsions asociales telles que peuvent être le harcèlement sexuel et tous les comportements sexués susceptibles de provoquer des bouleversements dans la gestion de l'entreprise. « Le principe doit être d'user de la réglementation morale pour les impulsions secondaires et asociales, et de l'autorégulation de l'économie sexuelle pour les besoins biologiques naturels » (Reich, 1968, p. 73). Au-delà des impératifs de la loi, il revient donc à l'homme d'autoréguler son énergie sexuelle non pas en subissant la contrainte de la législation, mais en assumant des facteurs sociologiques, psychologiques et biologiques qui l'entourent par l'éthique dans une dynamique réflexive. Le comportement de l'homme ne doit pas être réduit au respect d'une loi, mais doit s'accompagner de l'analyse qu'il fait de lui-même dans son action. Cela permet ainsi de mesurer la connaissance que l'homme a de lui-même, le contrôle qu'il en a, la transformation personnelle que cela provoque chez lui. Les comportements sexuels concernent l'éthique parce qu'ils constituent la façon dont l'individu se regarde, se reconnaît, se juge lui-même dans sa singularité (Foucault, 1984*a*). La référence à l'éthique, insère le comportement sexuel dans l'accomplissement général de l'individu en relation avec ses valeurs et un certain mode d'être. Pour qu'il prenne la forme d'une conduite rationnellement et éthiquement recevable, il implique une maîtrise de soi. Ce n'est pas l'accentuation des formes d'interdit qui est à l'origine de l'éthique sexuelle de l'homme.

C'est le développement d'un art de l'existence qui gravite autour de la question du soi, de sa dépendance et de son indépendance, de sa forme universelle et du lien qu'il peut et doit établir aux autres, des procédures par lesquelles il exerce son contrôle sur lui-même et de la manière dont il peut établir la pleine souveraineté sur soi. (Foucault, 1984*b*, p. 316)

Pour être un sujet éthique de ses conduites sexuées, le rapport à soi implique « déchiffrement de l'âme, herméneutique purificatrice des désirs, renoncement à soi » (*Ibid.*, p. 317). Une activité sexuelle bien menée, et contrôlée exclut tout excès et danger, elle peut prendre l'effet d'un renforcement d'existence.

« L'exigence d'austérité impliquée par la constitution de ce sujet maître de lui-même ne se présente pas sous la forme d'une loi universelle à laquelle chacun et tous devraient se soumettre ; mais plutôt comme un principe de stylisation de la conduite pour ceux qui veulent donner à leur existence la forme la plus belle et la plus accomplie possible » (Foucault, 1984a, p. 323).

La maîtrise de soi conditionne la capacité à diriger d'autres personnes. Comment pouvoir manager les autres si on ne peut contrôler ses propres désirs. Considérer la gestion de la sexualité uniquement comme une forme d'incitation à la maîtrise de soi oublie que la relation sexuée intègre une place importante laissée à la réciprocité, à la relation à autrui dans la ligne de l'éthique de Ricœur (1990).

#### 4. LES OBJECTIFS

##### 4.1 La genèse des objectifs

Notre recherche est axée sur le positionnement et le rôle stratégique de la fonction de DRH dans l'entreprise au regard des relations sexuées qui s'y vivent et de la gestion éthique de son fonctionnement. L'éthique sexuelle dans l'entreprise a été choisie comme analyseur représentationnel de la dimension stratégique de la fonction du DRH au regard des parties prenantes internes et externes de son organisation d'appartenance. D'où le titre de notre recherche : « L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du directeur des ressources humaines ». Par ce biais épi-phénoménal, il s'agit de vérifier en quoi la représentation du rôle de DRH est significative d'une dimension stratégique pour l'entreprise. Il convient d'outrepasser le caractère tabou des thèmes abordés. Les conséquences éthiques des comportements sexuels dans l'entreprise complexifient les relations humaines dans les organisations. De situations épanouissantes pour les acteurs sociaux (mariage, vie commune, charme des rapports humains), les relations sexuées peuvent créer des perturbations dans la gestion éthique de l'entreprise (promotions salariales indues, évolutions de carrière injustifiées, discriminations sexuelles, injustice sociale, harcèlements sexuels, souffrance au travail, incidences sur l'image de l'entreprise).

Les objectifs de cette recherche visent à identifier les représentations des pratiques préventives et/ou correctives des DRH dans la gestion éthique des relations sexuées dans l'entreprise. Au travers du discours direct (entrevues) et indirect (questionnaire d'enquête) d'acteurs (DRH) d'entreprises françaises, il s'agit de décrire la représentation qu'ils ont des impacts sur leur rôle dans la stratégie de l'entreprise.

L'objectif de l'entreprise étant sa réussite économique, gage de sa pérennité, il est compréhensible que le but du DRH soit de positionner la gestion de l'éthique de l'entreprise qu'il promeut dans le cadre des objectifs stratégiques. La qualité de la gestion des hommes est souvent considérée comme la garantie d'un avantage économique concurrentiel. Le respect de l'éthique favorise une gestion respectueuse des hommes et de leur satisfaction. L'invitation au respect de l'éthique d'entreprise n'est pas qu'un appel à la vertu, c'est un instrument d'implication de chacun qui dépasse et de loin le caractère utilitariste dont certains l'affublent ou l'accusent. En effet, dans la ligne de l'échange dialogique de Ricœur (1990) et de la recherche du consensus dans l'éthique de la discussion d'Habermas (1992), les fondements d'une éthique manifestent le souci du développement de la responsabilité (Weber, 1963) à la fois chez l'individu et son environnement social. Les objectifs déclarés de l'éthique visent alors l'amélioration des relations sociales et sociétales. En fait, l'éthique dans l'entreprise nous renvoie à la nécessaire convergence des intérêts de chacun dans le respect des exigences incontournables de la satisfaction financière, sociale et environnementale de toutes les parties prenantes de l'entreprise et donc de ses perspectives stratégiques.

Cela spécifie le rôle de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement du DRH qui est appelé à être le garant et le vecteur de cette éthique d'entreprise, en tant qu'acteur stratégique. Il détient un rôle clé dans le déploiement de l'éthique de son entreprise. De plus, par le fait même que l'éthique d'entreprise prend une dimension stratégique en tant que conciliatrice de l'éthique sociale et de l'intérêt économique, elle caractérise et conforte la fonction du DRH. Vu de cette manière le rôle du DRH est celui d'un levier auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, ce qui ne fait que renforcer la dimension stratégique de sa fonction. Il s'agit dans cette étude d'élucider la spécificité des représentations individuelles que les DRH ont de leur rôle. Cette représentation est un construit individuel et/ou symbolique à partir de l'action réelle en relation avec les sens, les affects et les connaissances de chacun. Cette construction agit sur le processus de mémorisation pour former la représentation du réel et partant de là, fonde les attitudes qui orientent les conduites. Les attitudes sont un construit qui peut se définir comme « une prédisposition apprise pour répondre à un objet ou une classe d'objets d'une manière

favorable ou défavorable [...] si l'attitude est stable, la représentation qui la soutient l'est aussi et la conduite prévue le sera » (Larose, Grenon, Bédard et Bourque, 2009, p. 72).

C'est de l'élucidation de la représentation de ce rôle dont traite notre question de recherche :  
« *Quelle est la représentation de sa fonction par le DRH, concernant la gestion des relations sexuelles et de l'éthique dans l'entreprise et quel effet peut-elle avoir sur son rôle et son positionnement stratégique ?* »

#### **4.2 Énoncé des objectifs de recherche**

L'objectif général de cette recherche est de décrire les représentations qu'ont les DRH des actions préventives et/ou correctives de la gestion de l'éthique des relations sexuelles dans l'entreprise et leurs incidences sur leur rôle stratégique.

Les objectifs spécifiques sont de trois ordres :

- 1) Identifier les représentations des pratiques préventives en matière d'éthique des relations sexuelles implantées par le DRH ;
- 2) Décrire les actions correctives représentationnelles en matière d'éthique des relations sexuelles appliquées par le DRH ;
- 3) Modéliser les incidences représentationnelles que s'en font les DRH au regard de leur rôle sur la stratégie de l'entreprise.



### TROISIÈME CHAPITRE - LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie définit un plan d'action, elle précise les démarches qui ont été engagées pour permettre la réalisation de l'étude. Pour Lefrançois (1991), il s'agit de faire le lien entre les connaissances théoriques et la vérification par les faits. Après avoir posé le problème dans la problématique, élaboré la théorisation dans le cadre conceptuel, défini les objectifs de la recherche, il convient de présenter le dispositif de recherche épousé dans la méthodologie. Il s'agit alors de préciser le choix de la méthode, déterminer les procédures d'échantillonnage, de recueil, d'analyse et d'interprétation des résultats obtenus.

#### 1. LE CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE

Au regard de l'objectif décrit plus haut, il apparaît que le type de recherche le plus adéquat est à la fois une recherche exploratoire et descriptive. La recherche descriptive consiste à décrire des faits, des phénomènes et des comportements en les caractérisant et les classifiant pour en comprendre la portée réelle (Van der Maren, 2003). En complément, lorsque le domaine est peu documenté, la recherche exploratoire vise « à clarifier les éléments d'une problématique en examinant les relations entre plusieurs variables se rapportant à un échantillon » (Lefrançois, 1991, p. 80). Notre problématique fait état de la faiblesse numérique des études se rapportant directement à notre objet. La définition de l'éthique sexuelle au sein de l'entreprise et le sens même que prend le construit chez celles et ceux qui veillent à sa mise en œuvre au quotidien demeurent des concepts flous dont l'existence demeure à préciser. Dans ce sens, les éléments de définition de la nature et des buts de la recherche exploratoire, notamment en ce qui concerne la justification de l'établissement d'un champ de recherche durable et mieux structuré au plan théorique que font Trudel, Simard et Vonarx (2007) en justifient la pertinence méthodologique dans la présente recherche.

La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. (p. 39)

La recherche à visée exploratoire et descriptive nous a permis d'obtenir des informations sur la représentation par les DRH de leur pratique professionnelle en rapport avec les objectifs prédéfinis. Plus précisément, ce que nous recherchons, c'est l'existence d'indicateurs permettant d'identifier la présence d'éléments cognitifs et conatifs stables et communs chez nos sujets à partir de quoi nous décrirons la pertinence d'amorcer le développement d'un champ de recherche portant sur l'étude d'une représentation socialisée propre à la catégorie socioprofessionnelle des DRH au regard de la gestion des relations sexuées en entreprise, sujet peu documenté en foi de notre recension des écrits.

La recherche cible la complexité de cette gestion particulière, thème demeurant le plus souvent tabou ou secondarisé dans les pratiques des DRH au regard:

- de l'éthique et des valeurs promues par l'entreprise,
- des incidences sur la gestion des personnels et la performance de l'entreprise,
- des interférences sur le positionnement stratégique du DRH et sur l'organisation de l'entreprise.

Nous avons réalisé nos travaux sous l'angle du pragmatisme méthodologique qui conduit à orienter cette recherche vers une méthode mixte. En effet, pour Johnson, Onwuegbuzie et Turner (2007) « Mixed methods research is, generally speaking, an approach to knowledge (theory and practice) that attempts to consider multiple viewpoints, perspectives, positions, and standpoints (always including the standpoints of qualitative and quantitative research) »<sup>11</sup> (p. 113). Cette méthode marie les données qualitatives et les données quantitatives en tenant compte des éventuelles distinctions paradigmatiques qualifiant les logiques sous-jacentes à la structure d'objectifs d'une recherche plutôt que d'en opérer une simple juxtaposition comme le stipulent Evans, Coon et Ume (2011) « The studies of this type must combine qualitative and quantitative research in viewpoints, data collection and analysis, and inferences »<sup>12</sup> (p. 276). Plus spécifiquement, dans cette étude la méthode mixte associe les résultats de l'analyse d'interviews avec les résultats de données d'enquête quantitative en les combinant et en triangulant les sources (Lenoir *et al.*, 2012).

Ce type de recherche offre la possibilité d'intégrer plusieurs perspectives pour répondre à la complexité. « This type of research should be used when the nexus of

---

<sup>11</sup> « La recherche des méthodes mixtes est, en règle générale, une approche de la connaissance (théorie-pratique) qui tente de tenir compte de multiples points de vue, les perspectives, les positions et points de vue (y compris toujours les points de vue de la recherche qualitative et quantitative) » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche.

<sup>12</sup> « Les études du type méthode mixte doivent combiner la recherche et quantitative des points de vue, la collecte et l'analyse des données et les déductions » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche.

contingencies in a situation, in relation to one's research question, suggests that mixed method research is likely to provide superior research findings and outcomes »<sup>13</sup> (Johnson, Onwuegbuzie *et al.*, 2007, p. 129). Comme le mentionnent Evans *et al.* (2011) « Research in which the investigator collects and analyses the data, integrates the findings, and draws inferences using both qualitative and quantitative approaches or methods in a single study or program of inquiry »<sup>14</sup> (p. 278). À cet égard, l'analyse qualitative peut apporter des éléments susceptibles d'être traités et vérifiés dans une étude quantitative complémentaire ou concourante, la première démarche séquentielle qualifiant notre option méthodologique.

En s'inspirant de travaux réalisées par des chercheurs de l'équipe d'attache d'un membre de notre comité d'encadrement (Larose, Audette et Roy, 1997; Larose, Grenon, Bédard et Bourque, 2009), le choix a été fait de réaliser cette recherche en deux étapes. La première, d'ordre qualitatif consistait à réaliser une série d'entrevues semi-dirigées auprès d'une cohorte de douze DRH d'entreprises à partir d'une grille d'entrevues construite en regard des objectifs de la recherche. Une analyse lexicométrique des verbatim recueillis a été réalisée afin de faire apparaître les occurrences de thèmes, de mots ou de phrases manifestant les composantes représentationnelles stables, tant au plan descriptif que prescriptif, des « agirs professionnels » des DRH en matière d'éthique sexuelle dans l'entreprise et leur importance au regard de leur rôle stratégique. L'agir professionnel est entendu ici au sens que lui attribuent Jorro (2015) ainsi que Rabatel (2016) soit une action contextualisée fondée sur des savoirs normatifs, prescriptifs, issus de la réification propre à l'interaction et au partage expérientiel entre membres d'une même entité sociale, ici les DRH.

Si comme l'affirmaient Larose, Audette et Roy (1997) « En tenant compte des indications obtenues lors de l'analyse des résultats du traitement statistique des verbatims (AFC ou ACM), il est possible de formuler des items qui sont pertinents en tant qu'échantillons de situations permettant de mesurer des attitudes et des conduites probables d'individus au regard d'un objet. » (p. 369), alors les structures discursives identifiées lors de la première étape (entrevues) fondent la mise en œuvre d'une seconde étape, d'ordre quantitatif, par la rédaction d'une banque d'items d'un questionnaire à caractère sociométrique. En effet, il est alors « possible de sélectionner le type d'items qui risque de provoquer la plus grande communalité de conduites au sein de la population cible » (Ibid., p.

<sup>13</sup> « Ce type de recherche doit être utilisé devant la complexité d'une situation, par rapport à la question de la recherche. La recherche de la méthode mixte est susceptible de fournir des conclusions et des résultats de recherche de qualité supérieure » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche.

<sup>14</sup> « Recherche dans lequel l'enquêteur recueille et analyse les données, intègre les conclusions, et tire des conclusions en utilisant deux approches ou méthodes qualitatives et quantitatives dans une seule étude ou programme de recherche » Traduction réalisée par l'auteur de la recherche.

369). Il importe ici de préciser que le recours aux segments répétés identifiés dans le discours des sujets de l'échantillon d'entrevues, lorsque les segments identifiés reflètent un construit correspondant à un thème structurant ces entrevues, permet de réduire la probabilité de biais liés à l'item ou à sa formulation lors de la construction de la banque d'items du futur instrument de mesure. La raison en est simple, la structure lexicale et la pragmatique du libellé de chaque item reflète le dictionnaire commun et stable caractérisant le discours utilisé par les sujets durant les entrevues (Lebart, Salem et Berry, 1998).

Les composantes du discours utilisé lors de la construction du questionnaire (instrument sociométrique<sup>15</sup>) relèvent donc du discours de sens commun contextualisé, propre à l'échantillon des participants aux entrevues donc pouvant être présumé qualifier le lexique propre à l'unité sociale. Dès lors, les probabilités de glissement polysémique du sens de chaque item s'en trouvent réduites, l'analyse préalable des segments répétés permettant de vérifier la stabilité contextuelle du sens à l'intérieur, par exemple, d'un univers professionnel. On retrouve là une condition de validité de contenu équivalente à celle recherchée lors de la traduction ou de l'adaptation de tests et d'items de test en contexte interculturel (Van de Vijver et Tanzer, 2004).

## 2. ÉCHANTILLON DES DEUX COHORTES DE L'ÉTUDE.

### 2.1. Sélection de l'échantillon de la première cohorte (entrevues)

L'échantillon des douze DRH sélectionnés pour l'étape qualitative de l'étude est issu de la population des DRH d'une Petite et Moyenne entreprise (PME), (Sujet 1) ; d'entreprises de taille intermédiaire (ETI), (Sujets 2, 3, 4, 5, 6, 7) ; de grandes entreprises (GE), (Sujets 8, 9, 10, 11, 12). Dans chacune de ces entreprises, la fonction de DRH était dévolue à un cadre dirigeant spécifique.

Aujourd'hui, la définition des nouvelles catégories de taille d'entreprise s'appuie sur trois critères : le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et le total de bilan. Seuls sont pris en compte les salariés et les données comptables des établissements sur le territoire français. Quatre catégories de taille ont été définies : les microentreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises. (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, 2010, p. 1).

---

<sup>15</sup> Le lecteur trouvera une description détaillée de l'instrument et de la procédure de construction ainsi que de validation en rubrique 3.2.1

Il s'agit ici d'un échantillon de convenance (non-aléatoire) basé sur le volontariat incluant une forme minimale de stratification visant à assurer une variabilité suffisante du discours (lexique et séquences répétées ou énoncés conceptuels) pour pouvoir procéder à l'analyse statistique textuelle (lexicométrie) en minimisant les effets de surpondération ou de sous-pondération du volume des discours individuels et donc la surreprésentation de spécificités au détriment des composantes discursives stables et communes à l'échantillon.

Les critères de classification des entreprises au sein desquelles œuvrent les sujets sont les suivants :

- La population d'une PME ne dépasse pas 250 personnes, avec un chiffre d'affaires qui n'excède pas 50 millions d'euros.
- Celle d'une ETI a une population entre 250 et 4.999 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros.
- Les grandes entreprises sont au-dessus de ces seuils (*Ibid*).

Il est à noter que ces critères caractérisent aussi la classification des types d'entreprises retenue lors de l'analyse des données d'enquête par questionnaire.

Les DRH interviewés appartiennent à des entreprises installées en France. L'échantillon a été constitué par homogénéisation car l'étude concerne un groupe socio-professionnel à fort niveau de cohérence disciplinaire<sup>16</sup>. « Les recherches qui recourent à l'échantillon par homogénéisation permettent de décrire la diversité interne d'un groupe et autorisent la généralisation empirique par saturation » (Pires, 1997a, p. 72). Le choix de l'échantillon a été réalisé par un processus dit par filière, en cascade ou boule de neige, « grâce à un premier informateur ou à une personne-ressource, le chercheur trouve l'accès au prochain, procédant ainsi par contacts successifs » (*Ibid*). Cela dit, contrairement aux tenants des approches qualitatives « pures », nous sommes d'avis que les échantillons issus d'une procédure « boule de neige » ne permettent pas, *per se*, la généralisation empirique. En fait pour qu'une telle généralisation se justifie, certains critères doivent être respectés.

L'intérêt de la procédure par « boule de neige » est reconnu depuis longtemps en sociologie (Degenne, 1983 ; Goodman, 1961), notamment lorsque l'enquête ou la démarche de recueil de données s'applique à une population discrète ou encore à une population de référence dont l'effectif est connu mais dont le poids des unités qui en permettent la stratification demeure inconnu. La généralisation ou l'inférence à partir des résultats produits par ce type d'échantillon est cependant soumis à un certain nombre de conditions qui, disons-

---

<sup>16</sup> Le terme disciplinaire est utilisé ici en référence à l'appartenance à une discipline professionnelle.

le, n'ont pas été rencontrées dans notre démarche. Au chapitre de ces dernières, le chercheur doit pouvoir estimer les propriétés mesurables du réseau social de chaque répondant multiplicateur. Autrement dit, il doit connaître le nombre de répondants dérivés de l'action de chaque répondant initial et il doit pouvoir estimer le poids relatif de ce réseau en proportion de la taille estimée de chacune des strates d'échantillonnage (ex. la proportion de femmes et d'hommes dans la strate « genre » et la taille relative de cette sous-population échantillonnale). Il doit pouvoir recueillir la taille du réseau de pairs pour calculer la probabilité de sélection au sein du réseau, c'est-à-dire le coefficient de pondération de l'échantillon, puis utiliser les propriétés connues du réseau pour prendre en compte les effets de grappe. En clair, pour atteindre une forme de généralisabilité dans le cadre d'une procédure d'échantillonnage « boule de neige » il faut en adopter un modèle particulier qualifié d'*échantillonnage déterminé selon les répondants* (Johnston et Sabin, 2010). Sans quoi, on produit des échantillons biaisés parce que les répondants dont les relations sociales sont très nombreuses sont en mesure de fournir aux chercheurs une plus grande proportion que d'autres participants qui sont plus susceptibles d'avoir des caractéristiques semblables au sujet initial (Erickson, 1979).

En conséquence, on obtient une surreprésentation dans l'échantillon définitif des caractéristiques des répondants qui ont des relations sociales plus développées et une sous-représentation de ceux dont les relations sociales sont plus limitées, en général les membres les plus cachés des groupes. Cette limitation engendre un échantillon à partir duquel il est impossible d'inférer statistiquement des résultats précis pour la population cible (tous les membres du groupe concerné par l'étude) (Van Meter, 1990).

Les critères de stratification, en l'occurrence les variables contextuelles (indépendantes) retenues dans le choix de l'échantillon, l'ont été en fonction des objectifs poursuivis par la recherche (cf. tableau 2). Le choix de la mixité de l'échantillon est dû au caractère intimiste des questions portant sur la gestion des comportements sexuels dans l'entreprise. Ce critère était important en conséquence de l'objet même de la recherche, en l'occurrence que les interviewés puissent exprimer une réponse différenciée du fait de leur différence sexuelle. La formation et le nombre d'années en fonction ont été identifiés en tant qu'indicateur des compétences des DRH sollicités. Les données socio-économiques caractérisent l'entreprise et l'importance du rôle du DRH dans sa fonction (nature de l'entreprise, capital-action, nombre de personnels, différenciation sexuelle des salariés) (cf. tableau 3).

**Tableau 2**  
Répartition de l'échantillon selon ses caractéristiques socioprofessionnelles

Sujet	Sexe	Formation	Années en fonction	Nature de l'entreprise	CA de l'entreprise	Nombre de salariés	% de femmes salariées
1	masculin	ES Commerce	4 ans	Conseil Informatique	12 millions €	130	23%
2	féminin	Université DESS Psycho	14 ans	Luxe	50 millions €	400	70%
3	masculin	Autodidacte	13 ans	Presse	44 millions €	400	33%
4	masculin	Université DESS Droit Social et GRH	3 ans	Conseil Financier	60 millions €	500	50%
5	féminin	Maîtrise compta- finances	17 ans	Négoce matériaux	1,2 milliard €	5.215	29%
6	féminin	DEA droit social	30 ans	Centre hospitalier	25 millions €	380	80%
7	masculin	Ecole d'Ingénieur	17 ans	Etablissement publique	90 millions €	1000	60%
8	féminin	Université DESS GRH	4 ans	Luxe	Confidentiel	24.000	65%
9	féminin	Université Master en GRH	14 ans	Automobile	Consolidé dans groupe international	650	10%
10	féminin	Université Maîtrise en GRH	10 ans	Conseil Informatique	Consolidé dans groupe international	680	36%
11	masculin	Université DESS Psychologie	27 ans	Agro-alimentaire	17 milliards	14.500	35%
12	masculin	ES Commerce	4,5 ans	Travaux publics	3 milliards	12.000	15%

Tableau 3  
Catégories des variables retenues pour l'interprétation des résultats d'analyse du discours

Variables	Catégories		
Expérience	Novice (1-5 ans)	Stable (6-15 ans)	Chevronné (16 ans et +)
Taille de l'entreprise	PME (1-500)	ETI (501-5000)	Grande (5001-25000)
Présence des femmes (en pourcentage de l'effectif total)	Un tiers (1-33 %)	Deux tiers (34-66 %)	Plus de deux tiers (67 et plus)

## 2.2 Sélection de l'échantillon de la seconde cohorte.

La seconde cohorte de DRH, consultée par questionnaire, devait originalement être constituée d'un échantillon aléatoire de DRH d'entreprises, membres reconnus comme tels en France par l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). Cette association compte aujourd'hui plus de 5 000 participants. Le choix de cette association de référence était lié à sa mission et ses objectifs: échanger les bonnes pratiques et développer le professionnalisme de ses adhérents, promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances des organisations publiques et privées et représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des médias et des partenaires sociaux. « L'Association groupe les responsables d'une ou plusieurs fonctions de personnel de tous les établissements industriels, commerciaux ou agricoles du secteur privé ou nationalité, des administrations publiques ou privées et des associations, dans le but : - de faire connaître et progresser cette fonction, en particulier par le perfectionnement de ses membres, - d'étudier en commun tous les problèmes qui relèvent de leur activité, - de créer entre eux des liens de sympathie et d'entraide » (ANDRH, 2014, p. 1).

Malheureusement, l'ANDRH n'a pu assurer la diffusion de l'appel à participer à notre enquête par questionnaire en ligne, nonobstant le fait que sa direction ait été consultée quant à la pertinence de la structure et du contenu de l'instrument, que nous y ayons intégré les remarques et commentaires fournis au titre de rétroaction et qu'elle ait émis un jugement positif à cet égard. En conséquence, l'échantillonnage d'enquête est aussi issu d'une procédure de type « boule de neige » où les sujets contactés, membres de l'ANDRH, étaient connus du chercheur et ont accepté de rediffuser son appel à participer dans leurs réseaux respectifs, chacun de ces sujets œuvrant dans l'une ou l'autre catégorie d'entreprises ciblées



lors de l'échantillonnage des sujets ayant participé aux entrevues. Si la méthode adoptée ne permet pas d'assurer la représentativité statistique de notre échantillon quant à la population de référence (effectif de l'ANDRH supérieur à 5000 individus, le critère minimal de représentativité étant de 357 sujet pour un intervalle de confiance à 95 % en assurant une marge d'erreur de 5%<sup>17</sup>), la taille de l'échantillon et sa partition selon les critères de stratification retenus permet d'observer un certain nombre de phénomènes sans pour autant recourir à des méthodes statistiques inférentielles. Compte tenu de la nature de notre recherche (descriptive), de l'état de connaissance disciplinaire embryonnaire qui la détermine (exploratoire) et en l'absence d'intentionnalité de généralisation des résultats de notre part, la procédure d'échantillonnage compensatoire pour laquelle nous avons opté s'avère pertinente.

### 3. MÉTHODE ET INSTRUMENTS DE RECUEIL DE DONNÉES

#### 3.1 Les entretiens semi-dirigés.

Les entrevues des douze DRH constituant la première cohorte, sont destinées au recueil de données qualitatives. Elles ont été conduites sous la forme d'entretiens semi-dirigés, précédés d'une fiche d'identification et de renseignements administratifs sur la personne du DRH interviewé et sur son entreprise en vue de valider la présence des variables utilisées en tant que critères de pondération de l'échantillon.

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant de la recherche. (Savoie-Zajc, 2009, p. 340).

Ce type d'entretien permet davantage de traiter des sujets intimes, complexes et tabous et de comprendre le sens que les DRH interviewés donnent à leur expérience concernant le sujet de la recherche. C'est une façon d'avoir accès à leur vision des choses, à leurs perspectives. Il s'agit d'obtenir des informations ou des représentations dont le degré de pertinence et de fiabilité se mesure au regard des objectifs prédéfinis (*Ibid.*).

---

<sup>17</sup> Pour se familiariser avec les techniques d'échantillonnage et d'estimation de la taille minimale d'un échantillon (aléatoire simple ou stratifié) consulter le site de Statistique Canada. <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>

Les questions du guide d'entrevue concernaient les représentations des pratiques concrètes des DRH et de leurs comportements, ainsi que de leurs opinions et leurs sentiments au regard de la gestion des relations sexuées dans l'entreprise. Il s'agissait aussi de situer leur gestion des relations humaines dans le cadre des engagements éthiques et de la politique stratégique de leur société ainsi que de mieux comprendre l'incidence de cette gestion sur les relations avec les parties prenantes externes et la performance de l'entreprise. Ces thèmes nous ont servi de jalons dans la préparation de questions ouvertes qui fondent le guide d'entretien. Le discours produit par les sujets en réponse était présumé dégager une compréhension globale et détaillée du sujet traité. Le questionnement que soulevait le guide incluait une dimension de temporalité ainsi que devait permettre de dégager les critères implicites des choix effectués dans l'exercice de leur fonction en relation avec les problèmes éthiques que posent les rapports sexués dans l'entreprise et les impacts de leurs décisions et/ou actions curatives et préventives en cette matière.

### *3.1.1. Validation du guide d'entretien.*

Avant d'effectuer les entrevues avec l'échantillon cible du 2 mai au 30 juin 2015, il était nécessaire de soumettre le contenu du guide d'entrevue à un panel d'experts reconnus en recherche dans le domaine propre aux construits à objectiver afin de respecter la démarche scientifique. Nous avons élaboré une première ébauche de notre guide d'entrevue en nous inspirant d'instruments de recueil de données retrouvés dans la documentation scientifique portant sur des objets proximaux mais distincts du nôtre dans la mesure où notre objet était fort peu traité dans la documentation accessible. La validation du contenu de notre guide d'entrevue fut effectuée par les membres de notre équipe d'encadrement afin de recueillir des commentaires sur la forme, sur le contenu, sur la qualité de la formulation des questions du guide ainsi que sur la clarté des consignes à y inscrire. Des modifications ont été effectuées suite à la réception de leurs commentaires. À partir de ces commentaires, la clarté des consignes préalables à y formuler a été améliorée et le contenu de certaines questions a été bonifié. La relation entre les thèmes définissant les blocs de questions (items) du guide, le libellé de ces dernières et les indicateurs qu'on souhaitait retrouver dans le discours généré chez les sujets sont présentés dans le tableau 4.

**Tableau 4**  
**Thèmes, questions et indicateurs des entretiens semi-dirigés**

Thèmes	Questions	Indicateurs
La représentation du rôle stratégique du DRH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quel est le positionnement du DRH dans votre entreprise ?</li> <li>2. Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH lors de la prise de décisions stratégiques dans votre entreprise par vos pairs ?</li> <li>3. Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise ?</li> <li>4. Comment exercez-vous votre rôle de développeur du capital humain de l'entreprise ?</li> <li>5. Quel contenu estimez-vous indispensable à la formation des DRH pour les préparer à leur fonction ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Place du DRH dans l'organisation de l'entreprise (Conseil d'administration, direction générale ou autre, niveau de responsabilité).</li> <li>- Intervention dans les choix stratégiques (orientations et décisions ou aucune).</li> <li>- Interface, partenaire référentiel et médiateur entre les parties prenantes internes et externes en matière des RH. (position claire et reconnue ou non)</li> <li>- Développeur du capital humain de l'entreprise (écoute, défense, formation et dynamisation).</li> <li>- Formation professionnelle nécessaire à la fonction (polyvalence universitaire, expertise ou compétences opérationnelles et évolutives).</li> </ul>
La place de l'éthique dans l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelle est la place et le contenu de l'éthique au regard de la stratégie de votre entreprise ?</li> <li>2. Quel est votre rôle dans l'élaboration, la diffusion et l'application de l'éthique et des valeurs de votre entreprise ?</li> <li>3. Que proposeriez-vous pour améliorer la promotion de l'éthique dans votre entreprise ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoteur de l'éthique de l'entreprise et de sa dimension stratégique dans le cadre de la RSE. (Déclaration officielle imposée, négociée ou inexistante, dimension stratégique reconnue et mise en pratique ou non).</li> <li>- Garant de l'élaboration, la diffusion, l'application et le respect d'une charte éthique et des valeurs de l'entreprise (identité et image marketing, réactions des salariés de l'entreprise et des partenaires)</li> <li>- Normes éthiques et pratiques nouvelles à proposer et installer.</li> </ul>
La gestion des relations sexuées dans l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quel est le pourcentage d'hommes et de femmes dans votre entreprise ?</li> <li>2. Quelle est votre politique dans la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique et de la stratégie de l'entreprise ?</li> <li>3. Quelles sont les pratiques préventives et/ou correctives que vous mettez en place face aux risques ou aux pratiques déviantes en matière de relations sexuées ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canalisateur et régulateur des relations sexuées par la formalisation de règles préventives dans la charte éthique pour éviter les déviances et leurs incidences dans des jeux de pouvoir. (si c'est possible ou pas)</li> <li>- Formalisation et traitement des relations déviantes de séduction, des comportements et des propos sexistes, des relations de pouvoir ou de harcèlement. (règles internes ou légales uniquement).</li> <li>- Normes et pratiques nouvelles à proposer et installer en cette matière dans le cadre d'une dimension stratégique de l'éthique sexuelle.</li> <li>- Mise en place d'une organisation réflexive dans le cadre de l'éthique face aux comportements sexués pour libérer la parole.</li> </ul>

### 3.1.2. Méthode d'analyse des entretiens semi-dirigés<sup>18</sup>

L'analyse des entretiens poursuivait deux buts :

- identifier les réponses invariantes, c'est-à-dire les éléments stables dans les différents discours des interviewés. Ceux-ci ont tous répondu aux questions posées, mais il existe des différences, des variations de contenu dans leur manière de répondre. L'identification des réponses invariantes comme des particulières permet de relever les représentations constantes dans l'ensemble des discours ainsi que les représentations divergentes parfois significatives d'une approche originale des problématiques posées.
- poser les bases de la rédaction et de la structure du contenu du questionnaire-sondage destinés à vérifier la pertinence des thèmes de la recherche par une étude quantitative complémentaire.

Une approche lexicométrique a été choisie pour l'analyse des discours des DRH interviewés. La statistique textuelle permet de considérer les mots utilisés dans les réponses aux questions comme des variables nominales dont on peut mesurer le nombre d'utilisation dans les différents discours. Par l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) il est possible de représenter dans l'espace les distances entre les unités du discours les plus proximales qui sont au centre d'un plan factoriel. Elles reflètent en général ce qui est partagé par une majorité des gens. Il en va de même pour les unités du discours les plus distantes, situées vers les coins des quadrants du plan factoriel, elles reflètent les éléments de discours plus particuliers à un ou à quelques sujets. En tenant compte du contexte du discours, il est aussi possible de dépasser le niveau du rapport mathématique et spatial entre les mots pour en comparer les sens, qu'ils soient communs ou spécifiques, afin de contrôler le risque de généralisation ou d'interprétation abusive.

L'instrument lexicométrique choisi est le logiciel DTM-Vic. Il permet le rééchantillonnage des mots afin d'en vérifier la stabilité réelle dans le discours. C'est un outil puissant dans l'aide à l'interprétation, à condition de retourner regarder le contexte des énoncés dans le verbatim ou dans le fichier spécificités. Plus la variabilité est grande, moins la précision du lien avec un contexte est importante et plus les dangers de généralisation abusive de l'interprétation sont grands.

---

<sup>18</sup> La transcription brute des entretiens semi-dirigés réalisés avec les 12 DRH est accessible en Annexe 1.

Un tel logiciel de statistique textuelle permet divers niveaux d'analyse.

Par l'AFC, le premier niveau consiste à identifier les éléments du discours les plus stables, ce qui est commun dans le discours, en appliquant une logique corrélationalle. Chaque mot ou chaque segment de phrase est une variable et chaque individu dont provient le discours correspond à une seconde variable. Le logiciel calcule l'équivalent d'une corrélation entre chacune de ces variables et identifie quelles sont les corrélations les plus élevées et les plus stables.

Le deuxième niveau consiste à aller vérifier la stabilité de sens des mots ou segments répétés entre les individus. C'est là que la procédure de rééchantillonnage est utile et permet d'aborder le texte réel en tenant compte de la polysémie des mots. Un même mot, à haute fréquence, peut référer à plusieurs choses distinctes. On ne peut donc se fier simplement à l'importance de la fréquence de ce mot dans le discours d'un individu et affirmer le caractère stable ou essentiel du concept reflété, chez un ou plusieurs individus lors de discours pluriels.

La démarche lexicométrique utilisée est la suivante :

- Dans un premier temps, les éléments de verbatim des DRH interviewés sont regroupés par question.
- Dans un deuxième temps, il s'agit de coder de façon spécifique les mots qui ont des graphies semblables mais non identiques. Dans certains contextes ils devraient être pris en compte de façon autonome et dans d'autres contextes, être regroupés sans en affecter le sens<sup>19</sup>. Le motif est simple, cela évite lors du calcul de l'AFC, de provoquer une dispersion inutile du discours dont on compare les cooccurrences dans l'analyse de contenu.
- Dans un troisième temps on procède à l'AFC qui nous permet d'identifier les structures communes, les plus stablement récurrentes du discours, généralement situées autour du croisement des axes du plan factoriel. Ensuite on s'intéresse aux spécificités du discours particuliers à un ou à quelques individus lesquelles sont excentrées sur le plan factoriel

Enfin, on procède au rééchantillonnage des éléments du discours pour en vérifier la stabilité dans le corpus.

---

<sup>19</sup> Lebart et Salem (1994) identifient ce processus en tant que lemmatisation. Bien que normalement réalisée de façon uniforme sur le texte (verbatim), nous y avons procédé de façon partielle en utilisant la pertinence du rapport au sens différenciée selon le caractère spécifique du discours en rapport à chacune des questions.

### 3.2. Recueil de données par questionnaire.

En sciences sociales, le sondage correspond le plus souvent à la réalisation d'une enquête à l'aide d'un questionnaire. Le sondage est « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population » (Blais et Durand, 2009, p. 446). Les questions sont standardisées. La formulation des questions est identique pour tous les répondants qui sont invités à y répondre.

#### 3.2.1 Origine et structure de l'instrument

Notre instrument (questionnaire d'enquête) a été développé à partir de deux sources distinctes. D'une part il cherchait à respecter la structure thématique déterminée par nos objectifs de recherche ainsi que par l'objet de notre cadre conceptuel, d'autre part, il s'alimentait à la source de l'analyse du discours réalisée préalablement, lors de l'analyse de contenu des verbatim d'entretiens. À cet égard, l'analyse du discours nous a permis d'identifier des éléments conceptuels centraux reflétés dans la structure de nos objectifs de recherche, qui ont été insuffisamment documentés ou dont la définition demeure vague. L'identification de ces éléments peu documentés dans le discours des sujets ainsi que les définitions relativement floues des construits d'éthique et de déontologie nous ont permis de construire un questionnaire d'enquête intégrant quatre rubriques principales<sup>20</sup>. La première ciblait l'identification des principales variables de contexte (souvent considérées en tant que variables indépendantes) définissant la structure de notre échantillon. Cette première rubrique comportait neuf items à format de réponse ouvert ou fermé, centrés sur l'identification des principales caractéristiques sociodémographiques des sujets ainsi que de l'entreprise au sein de laquelle ils exerçaient au moment de la diffusion de l'instrument. La seconde rubrique portait sur la thématique du rôle du DRH et de son rapport à l'éthique dans l'entreprise. Cette rubrique comportait les trois blocs d'items centrés sur l'identification des attitudes des sujets par rapport:

- au rôle et au statut du DRH dans son entreprise (sept items)
- à l'opinion quant au statut et à la gestion de l'éthique au sein de son entreprise (sept items)

---

<sup>20</sup> Le lecteur trouvera un exemplaire du questionnaire ainsi que la fiche de présentation en annexe 2 au présent document.

- au rôle du DRH face à la gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise (six items)

La troisième rubrique portait sur la définition et la distinction entre éthique et déontologie à la fois au plan théorique et de façon contextualisée. Cette rubrique comportait deux blocs d'items centrés sur les représentations des sujets au regard des deux construits. Le premier bloc se présentait en tant que tâche de détermination du degré d'adéquation perçue par les sujets par rapport à trois définitions différenciées de l'éthique, de la déontologie et du rapport intrinsèque qu'ils entretiennent. Les sujets devaient identifier le degré de correspondance de chacune des définitions avec leur propre définition conceptuelle selon une échelle à trois niveaux. Le second bloc se présentait sous forme de tâche d'association dans le cadre de laquelle les sujets devaient classer par ordre de correspondance le niveau de synonymie entre neuf caractéristiques ou qualificatifs tirés de l'analyse préalable du discours des participantes et participants aux entretiens d'une part et, d'autre part, le concept d'éthique. À cet égard, le choix de la méthode et de la structure du questionnaire respectait les canons instrumentaux en usage dans le domaine de l'analyse des représentations sociales (Flick, Foster et Caillaud, 2015; Rouquette et Rateau, 1998).

Tel que mentionné précédemment, l'élaboration des questions (items) a été réalisée à la suite de l'analyse de contenu des entretiens semi-dirigés en vue de pouvoir mesurer la pertinence et la complémentarité des informations issues des deux démarches de recueil de données (textuelles et numériques) successives par une triangulation des données qualitatives et quantitatives. Le questionnaire a été complété directement, en ligne, après avoir été rendu disponible sur le site « Survey Monkey » d'un membre de notre équipe d'encadrement. (Ce questionnaire est accessible en Annexe 2). À cet égard, chaque répondant de base ou individu ayant contribué à la constitution d'une grappe de répondants dans le cadre de notre démarche d'échantillonnage a reçu par courriel une lettre d'invitation à participation à un sondage présentant les finalités de l'exercice, le contexte de réalisation du recueil de données, l'identité de l'auteur de l'enquête ainsi que le lien Internet permettant d'y avoir accès. Chacun de volontaires était dès lors invité à refaire circuler cette information par courriel au sein de son propre réseau de socialisation professionnelle.

### *3.2.2. Les avantages et inconvénients du recours à un questionnaire électronique*

La documentation scientifique concernant le recours aux environnements virtuels (Internet) pour mener des enquêtes met en question depuis près d'une décennie maintenant, l'impact de cette méthode de recueil de données sur les structures échantillonnales. S'il y a,

certes, plusieurs sources de biais à craindre, les travaux récents tendent à démontrer qu'avec la généralisation de l'accès à la toile ainsi qu'au courrier électronique dans les pays industrialisés, l'écart entre taux de réponse et profil des répondantes et répondants selon que l'on mène des enquêtes « via les moyens traditionnels » ou les médias électroniques tend à s'amenuiser, voire disparaître. Les principaux facteurs de réduction ou d'amplification des écarts sont l'isolement géographique (donc l'accessibilité à une bande passante convenable et aux infrastructures de communication de qualité), la génération à laquelle appartient la population cible ainsi que son niveau de scolarité (Asan et Ayhan, 2013; Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, 2013; Frippiat et Marquis, 2010; Hunter, 2012). À cet égard, les DRH se répartissent variablement dans les tranches d'âges des niveaux d'usage moyens aux plus haut niveau de recours au courriel ainsi qu'à l'Internet en tant que médium de communication et, compte tenu de la nature des emplois concernées, la totalité d'entre eux dispose d'une adresse courriel, qu'elle soit professionnelle, privée ou les deux. Il en va de même des accès Internet. La majorité des intervenants ciblés correspond aussi aux profils de scolarisation et de revenu dans lesquels on retrouve les plus hautes proportions d'usagères et d'usagers de ces médias. Le risque de biais associé au médium d'administration de l'enquête était donc minime.

### *3.2.3. Validation de l'instrument*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons tenu compte de deux dimensions d'un processus de validation d'un instrument de recueil de données quantitatives, la validation de construit (ce que l'instrument doit servir à objectiver) et la validation de contenu (la pertinence des items ou questions par rapport à la fois à l'objet thématique de l'instrument et par rapport à sa « lisibilité » ou au potentiel de compréhension sans équivoque du libellé et du sens de chaque item). La validité de construit est également nommée validité de construction, validité théorique ou encore validité conceptuelle par certains auteurs. Ce type de validité vise à s'assurer que l'instrument mesure vraiment le ou les construits qu'il a été conçu pour mesurer et qu'il offre une mesure adéquate du modèle théorique sur lequel il s'appuie. La validité de contenu évalue dans quelle mesure les divers items ou épreuves d'un instrument psychométrique sont représentatifs du ou des construits mesurés et de leurs différentes facettes. Ainsi, lorsque l'on cherche à établir la validité de contenu d'un instrument on se demandera, d'une part, si les items ou épreuves qui le composent sont des indicateurs valides du ou des concepts mesurés et d'autre part, on se demandera si tous les aspects ou facettes du



ou des concepts évalués sont mesurés adéquatement par les items ou épreuves qui composent l'instrument. Ainsi, on dira que pour avoir une bonne validité de contenu : 1) les items ou épreuves doivent couvrir tous les aspects principaux de l'objet mesuré; 2) les items ou épreuves doivent couvrir ces différents aspects de manière proportionnelle; et 3) l'instrument ne doit pas contenir d'items ou d'épreuves non-pertinentes, c'est-à-dire des items ou épreuves qui ne sont pas des indicateurs valides des objets mesurés. Pour ce dernier point, la prise en compte de la source possible de biais au niveau de l'item, par exemple au plan de son caractère à la fois univoque et compréhensible, s'avère particulièrement importante (Bertrand et Laurencelle, 2011).

Comme ce fut le cas pour notre guide d'entrevue, une première validation de contenu de notre questionnaire d'enquête fut effectuée par les membres de notre équipe d'encadrement afin de recueillir des commentaires sur la forme, sur la pertinence, sur la qualité de la formulation de ses items ainsi que sur la clarté des consignes à y inscrire. Nous avons ensuite soumis le guide d'entrevue à la direction de l'ANDRH avant la mise en ligne de l'instrument afin d'en obtenir rétroaction. Cette étape a eu lieu au mois d'avril 2016 et des modifications de forme et de formulation ont été effectuées suite à la réception des commentaires de la direction de l'association.

Compte tenu de la procédure d'échantillonnage déployée et de l'accessibilité limitée à un sous-échantillon n'affectant pas la probabilité d'obtention d'un échantillon de taille acceptable, celle-ci étant déterminée par l'accessibilité à notre propre réseau de socialisation professionnelle, la réalisation d'un prétest aurait disqualifié potentiellement une partie de l'échantillon par rapport à l'administration de la version finale de notre instrument d'enquête. La validation de contenu formelle a donc été effectuée « *post-hoc* » à partir de la structure de réponse réelle obtenue auprès de notre échantillon.

#### 3.2.4. *Critères de validité de contenu, post-hoc*

Tel que précédemment mentionné, outre la rubrique d'identification (variables sociologiques), notre questionnaire comportait quatre questions (blocs d'items à choix) centrés sur l'identification des attitudes relatives à autant de concepts et construits. Les questions 10 à 13, tel que mentionné antérieurement, se présentaient sous la forme suivante (cf. tableau 5). Une cinquième question, la quatorzième, se présentait sous forme d'activité de classement de neuf attributs de l'éthique sélectionnés à partir de notre recension

des écrits ainsi que des éléments définitoires présents dans le discours des douze DRH interviewés.

Bien que les items de nos instruments, notamment en conséquence de la taille limitée de l'échantillon, n'aient pas été prévu pour en assurer l'additivité donc pour être utilisés sous forme d'échelles reflétant des construits hypothétiques, la validation de contenu et de construit des items en implique une analyse similaire. Un indicateur de la cohérence des items d'un instrument par rapport à l'objet qu'on désire mesurer ou objectiver demeure l'étude de la consistance du profil de réponse des sondés.

Tableau 5  
Structure des questions se référant au rôle du DRH et au concept d'éthique

Question	Concept ciblé	Nombre de dimensions	Nombre d'items	Formats de réponse
10	Rôle et statut du DRH dans l'entreprise	2	7	Likert 4 choix + S/O
11	Statut et gestion de l'éthique	2	7	Likert 3 choix + S/O
12	Rôle du DRH face à la gestion de l'éthique sexuelle	1	6	Likert 4 choix
13	Définitions éthique et déontologie	3	3	Likert 3 choix

## **QUATRIÈME CHAPITRE - LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

### **1. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS**

La statistique textuelle (lexicométrie) implique le plus souvent des aménagements apportés à la base de données textuelles qu'il convient d'analyser. Pour ce faire, certaines normes explicites s'appliquent qu'il convient de rendre accessible au lecteur de sorte qu'assurance soit donnée qu'il n'y ait pas d'impact créé sur la nature ou la structure du discours. Les aménagements apportés sont le plus souvent de l'ordre de l'association des formes masculines et féminines, singulières ou plurielles, synonymiques ou conceptuellement jugées identiques dans le discours original. Lorsque c'est le cas, les formes (mots) ayant fait l'objet de ce type d'opération doivent être identifiés (généralement à l'aide d'un dièse) et la logique retenue formulée. On parle alors de l'explicitation de la norme lexicale et de la norme lexicologique.

#### **1.1. Classement synthétique des réponses aux entretiens semi-dirigés**

Après une première lecture exploratoire des discours des sujets, si l'ensemble des thèmes ont été couverts, le nombre de sujets ayant directement répondu à la première formulation demeurerait variable. Plusieurs questions ont dû faire l'objet de relances avec des degrés de reformulation variables. Le lecteur en trouvera la description détaillée ainsi que l'identification des sujets y ayant développé du discours spécifique aux tableaux 6, 7 et 8.

**Tableau 6**  
Thème 1, questions, indicateurs et répondants des entretiens semi-dirigés

Thèmes	Indicateurs	Questions	Sujets
<b>La représentation du rôle stratégique du DRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Place du DRH dans l'organisation de l'entreprise (Conseil d'administration, direction générale ou autre, niveau de responsabilité).</li> <li>- Intervention dans les choix stratégiques (orientations et décisions ou aucune).</li> <li>- Interface, partenaire référentiel et médiateur entre les parties prenantes internes et externes en matière des RH. (position claire et reconnue ou non)</li> <li>- Développeur du capital humain de l'entreprise (écoute, défense, formation et dynamisation).</li> <li>- Formation professionnelle nécessaire à la fonction (polyvalence universitaire, expertise ou compétences opérationnelles et évolutives).</li> </ul>	1. Quel est le positionnement du DRH dans votre entreprise ?	TOUS
		2. Vous avez des relations avec des organismes extérieurs, vous jouez un rôle d'interface, de médiateur avec des parties prenantes externes et internes, (personnel, syndicats, cadres), comment cela se passe-t-il ?	1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12 (9 sujets)
		3. Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH lors de la prise de décisions stratégiques dans votre entreprise par vos pairs ?	5, 6, 7,
		4. Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise ?	5, 6, 7,
		5. Comment exercez-vous votre rôle de développeur du capital humain de l'entreprise ?	TOUS
		6. Quel contenu estimez-vous indispensable à la formation des DRH pour les préparer à leur fonction?  Variante : Devant la complexité des compétences attendues pour les DRH quel type de formation préconisez-vous pour les préparer à cette fonction dans sa réalité actuelle ?	TOUS
		<b>Questions orphelines :</b> A. Comment vos collègues du comité de direction accueillent ils toute la dimension humaine que vous apportez dans les décisions stratégiques qui peuvent être prises. Comment reçoivent-ils vos interventions de la fonction RH?  B. Votre vision de votre métier ne risque-t-elle pas d'être confrontée aux exigences économiques qui prédominent et qui ne rendent pas aisées sa réalisation ?	12

Tableau 7  
Thème 2, questions, indicateurs et répondants des entretiens semi-dirigés

Thèmes	Indicateurs	Questions	Sujets
<b>La place de l'éthique dans l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoteur de l'éthique de l'entreprise et de sa dimension stratégique dans le cadre de la RSE. (Déclaration officielle imposée, négociée ou inexistante, dimension stratégique reconnue et mise en pratique ou non).</li> <li>- Garant de l'élaboration, la diffusion, l'application et le respect d'une charte éthique et des valeurs de l'entreprise (identité et image marketing, réactions des salariés de l'entreprise et des partenaires)</li> <li>- Normes éthiques et pratiques nouvelles à proposer et installer.</li> </ul>	<p>7. Quelle est la place et le contenu de l'éthique au regard de la stratégie de votre entreprise ?</p> <p>Variantes :</p> <p>A. Est-ce que la notion d'éthique a sa place dans la stratégie de l'entreprise et sous quelle forme ? (S12)</p> <p>B. Qui a élaboré ce code éthique ? (S12)</p>	TOUS
		<p>8. Quel est votre rôle dans l'élaboration, la diffusion et l'application de l'éthique et des valeurs de votre entreprise ?</p> <p>Variantes :</p> <p>A. Comment considérez-vous votre fonction au regard de l'élaboration, de la diffusion et de l'application de l'engagement éthique et des valeurs de votre entreprise ?</p> <p>B. Vis-à-vis du non respect du code d'éthique quelle est votre attitude, comment réagit la Rh ? (S10, S12)</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 (11 sujets)
		<p>9. Que proposeriez-vous pour améliorer la promotion de l'éthique dans votre entreprise ?</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 (9 sujets)

**Tableau 8**  
Thème 3, questions, indicateurs et répondants des entretiens semi-dirigés

Thèmes	Indicateurs	Questions	Sujets
<b>La gestion des relations sexuées dans l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canalisateur et régulateur des relations sexuées par la formalisation de règles préventives dans la charte éthique pour éviter les déviances et leurs incidences dans des jeux de pouvoir. (si c'est possible ou pas)</li> <li>- Formalisation et traitement des relations déviantes de séduction, des comportements et des propos sexistes, des relations de pouvoir ou de harcèlement. (règles internes ou légales uniquement).</li> <li>- Normes et pratiques nouvelles à proposer et installer en cette matière dans le cadre d'une dimension stratégique de l'éthique sexuelle.</li> <li>- Mise en place d'une organisation réflexive dans le cadre de l'éthique face aux comportements sexués pour libérer la parole.</li> </ul>	<p>10. Quelle est votre politique dans la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique et de la stratégie de l'entreprise ?</p> <p>Variante : Quel est le rôle du DRH dans la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique et de la stratégie de votre entreprise ? Quels sont les règles, normes et principes que vous prescrivez pour réguler la gestion des relations sexuées dans votre entreprise en tant que DRH, quels en sont les résultats ?</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 (11 sujets)
		<p>11. Quelles sont les pratiques préventives et/ou correctives que vous mettez en place face aux risques ou aux pratiques déviantes en matière de relations sexuées ? (N = 2)</p> <p>Variante (reformulation) : Face aux déviances, à part la loi, quelles sont les attitudes et les comportements que vous mettez en œuvre en tant que DRH et est-ce que vous arrivez à intégrer cela dans une vision stratégique ?</p>	1, 5, 6, 7
		<p>12. L'éthique de la sexualité entrera-t-elle dans une vision stratégique de l'entreprise ? Qu'est-ce que vous pensez qu'il faudrait faire pour améliorer et sécuriser les gens au regard de la gestion des relations sexuées ? Est-ce qu'il y a des règles et des normes qui doivent apparaître quelque part et sous quelle forme ?</p> <p>Variante : Qu'est-ce que vous pensez qu'il faudrait faire pour améliorer et sécuriser les gens au regard de la gestion des relations sexuées ? Est-ce qu'il y a des règles et des normes qui doivent apparaître quelque part et sous quelle forme ? (en tant que relance auprès de S10)</p>	1, 2, 3, 4, 10, 12 (6 sujets)
		<p>13. Face aux déviances, à part la loi, quelles sont les attitudes et les comportements que vous mettez en œuvre en tant que DRH et est-ce que vous arrivez à intégrer cela dans une vision stratégique ? (S9, S12)</p> <p>Question orpheline : Cela passe par le CHSCT et pas directement par le DRH Pourquoi ? (Relance auprès de S12, fusionnée à Q13)</p>	9, 12

Dans l'ensemble, le discours généré présente les caractéristiques suivantes :

- Sur 14 questions (en incluant une question orpheline en première partie), quatre d'entre elles ont fait l'objet d'une réponse directe et univoque par tous les sujets.
- Il y a eu une dispersion du discours à partir de la formulation ou des reformulations des items du questionnaire dans le déroulement des entrevues: la dernière partie semble la moins uniforme.
- Les objets de la deuxième partie du questionnaire ne sont pas uniformément traités par tous les répondants, mais l'ensemble des contenus cibles s'y retrouve.
- Dans la troisième partie du questionnaire, seule la question 10 a été directement traitée par la quasi-totalité des répondants, à l'exception du sujet 12. Les autres questions de cette partie n'ont été documentées, au mieux, que par la moitié des répondants. Le sujet 12 a fait l'objet d'une relance très spécifique (voir questions orphelines).

## **1.2. Analyse des réponses aux entretiens semi-dirigés**

### *1.2.1. Thème 1: La représentation du rôle stratégique du DRH*

#### **Question 1 : Quel est le positionnement du DRH dans votre entreprise ?**

Reformulations complémentaires de la question : Quel est votre positionnement dans l'organisation de votre entreprise ? Comment vos collègues du comité de direction accueillent-ils toute la dimension humaine que vous apportez dans les décisions stratégiques qui peuvent être prises. Comment reçoivent-ils les interventions de la fonction RH ?

Tous les DRH répondants ont développé un discours directement relié à la première formulation de la question. Une consultation rapide du plan factoriel permet de constater ce qui suit (cf. figure 1). Les sujets qui déterminent le contenu général du discours sont les sujets 2, 10 et 12 (Premier facteur, horizontal, les sujets sont surlignés en jaune). Les sujets qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont les sujets 4 et 11 (Second facteur, vertical sont surlignés en bleu). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 31 % de la variabilité totale du discours, ce qui à partir d'un dictionnaire lexical de 3426 unités de sens distincts pour cette question particulière s'avère significatif<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> La détermination des éléments stables du discours représentés sur le premier plan factoriel (axes 1 et 2) implique la vérification des erreurs de projection en comparant la variation du positionnement des indicateurs (éléments lexicaux et sujets) en projection sur un second plan factoriel (axes 1 et 3). Le rééchantillonnage subséquent permet de vérifier la stabilité du discours. Le lecteur en trouvera une illustration à l'annexe 3.





**Interprétation** (à partir de la prise en compte du discours des sujets, premièrement de ceux qui déterminent le premier facteur, puis des deux autres

- La grande majorité des DRH interviewés sont membres du comité de direction de leur entreprise ou y sont étroitement associés. Par exemple, ici huit répondants sur douze participent directement au comité de direction de l'entreprise, les autres y sont associés.
- Le rôle de DRH ne peut réellement être qualifié de stratégique. La fonction est plus centrée sur la gestion des problèmes lors d'embauches ou de restructurations que sur la dimension stratégique des RH dans le cadre de l'élaboration des politiques de l'entreprise ou développement de ses activités.
- Le DRH informe la direction de l'entreprise mais son avis n'est ni contraignant, ni décisif. La prise en compte réelle de l'avis du DRH est variable. Cette variation dépend de la nature et de la taille de l'entreprise (multinationale ou entreprise dont les activités sont essentiellement nationales ou locales) et de leur diversification.
- Les DRH réalisent une Fonction importante d'accompagnement et de formation (prévention et résolution de conflits) des cadres ou gestionnaires.

### **Principaux énoncés caractérisant le sens du discours global.**

Ces énoncés sont tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance totale du discours, soit ceux qui déterminent la polarité des deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 2, 10 et 12 et vertical, ici sujets 4 et 11). Les extraits qui suivent et qui sont précédé d'un picot « plein » représentent les éléments discursifs associés directement à la dimension « *positionnement* » de la question. Ceux qui sont précédé d'un picot « vide » sont associés directement à la dimension « *accueil de la dimension humaine dans les décisions stratégiques* ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

Sujet 02FSP3

- Je fais partie du Comité de Direction (...) J'ai vraiment une fonction proche du président comme souvent les DRH pour tout ce qui en relation avec l'humain. Je participe aux décisions et si je dis non concernant les embauches ça ne se fera pas.
- Dans le comité de direction, chacun a son rôle. On est dans une organisation où il n'y a pas de gestion de pouvoir de chaque individu. On a chacun notre rôle, notre travail et on n'empiète pas sur le rôle de l'autre. A partir du moment où notre directeur financier

nous dit « eh bien non, on n'a pas les budgets, on n'a pas les moyens, tu ne peux pas recruter, tu ne peux pas payer plus », eh bien je ne peux pas.

- Chacun son job. On a une organisation avec des experts dans chaque domaine, finances, RH, qualité, informatique, etc. Après on a des directeurs de sites et on travaille toujours en duo. On est toujours en train de négocier avec nos collègues qui sont directeurs de sites, des situations.

#### Sujet 10FSG2

- Le DRH fait partie du CODIR, c'est-à-dire le premier cercle. On a une réunion par semaine avec les collatéraux et le Directeur Général mais il ne fait pas partie du Conseil d'Administration.
- Les décisions stratégiques sont souvent discutées en CODIR j'ai 40 ans d'expérience et il n'y a pas si longtemps que ça que l'on voit les DRH dans les CODIR.
- Notre rôle est plutôt celui-là. Dans les décisions stratégiques il y a toujours un volet RH.
- Notre crédibilité, je dirais est qu'on est souvent les empêcheurs de tourner en rond. Ils nous aiment bien quand on peut les aider mais souvent quand on leur demande des choses ça les embête maintenant notre souci le plus gros, c'est le fait qu'on leur demande de faire les entretiens annuels pour évaluer les augmentations c'est compliqué parce que nos salariés ont des statuts différents. Notre rôle depuis deux ans est de former les managers pour les inciter à prendre les RH comme un appui et non comme un ennui. Les réactions des uns et des autres dépendent de leur mentalité. Il y a des jeunes qui vont être très moteurs et qui vont nous dire qu'il faut les former plus que ça et d'autres qui vont dire qu'on leur casse les pieds.
- On est là pour les aider à trouver des solutions maintenant quand c'est très technique, le DRH est là mais je ne sais pas s'il a une influence, il est plus en appui par rapport à l'organisation et aux hommes (...) Par contre on est très présent pour dire attention dans tel cas de figure on leur demande s'ils vont embaucher du monde ou s'ils vont prendre des prestataires.

#### Sujet 12MNTG1

- Mon positionnement stratégique, mon positionnement dans l'organisation : je suis rattaché au directeur général de l'entreprise, j'ai un double rattachement au directeur général de l'entreprise et au DRH du Groupe.
- Après il y a un comité RH qui est plus large et positionné au plus haut niveau de l'instance de pilotage stratégique de l'entreprise.

## Second facteur : Axe vertical

### Sujet 04MNP2

- Mon positionnement dans l'entreprise a évolué, il dépend beaucoup du président de l'entreprise. Si le président apprécie le DRH, le rôle stratégique de celui-ci est clair.
- Pour lui le management était essentiel, les relations sociales étaient essentielles, c'était une façon de faire progresser l'entreprise d'une manière la plus efficace. Je dirais que pendant cette période-là, je participais à toutes les instances CODIR, COMEX et j'avais une voix qui comptait. Depuis qu'il est parti, j'ai un président qui a moins cette fibre-là. Il est plus business, et c'est le fondateur de l'entreprise qui est revenu aux commandes.
- L'aspect RH n'est plus prioritaire, néanmoins, ce qui est assez étonnant c'est que le départ de mon ancien président a enlevé une strate au niveau des prises de décisions et là où avant mon président prenait ses ordres auprès des actionnaires et moi j'intervenais en seconde position, maintenant je suis en première position, car je suis directement au contact avec les actionnaires. C'est assez étonnant de constater que je participe plus aux décisions stratégiques qu'il y a quelques mois alors que mon président a moins la fibre RH aujourd'hui que celui qui y était il y a quelques mois.
- Est-ce que mon poids est plus important ? Je ne pense pas que dans les organes de décisions précédentes on aurait remis en cause les directeurs en place, aujourd'hui c'est le cas. Ça ne plait pas mais aujourd'hui c'est le cas.
- Je dirais que je suis plus dans la confiance tout de suite au premier niveau, c'est génial mais il y a moins la dimension RH.

### Sujet 11MCTG2

- L'organisation de notre groupe, à la tête un DG. Il a avec lui deux grandes structures. D'un côté la partie opérationnelle et là on va retrouver la partie des DRH, à périmètre France parce que d'abord c'est historiquement le plus ancien et le plus important en termes d'effectif. Dans le périmètre France on va avoir des divisions industrielles et commerciales et dans chaque division, il y a un DRH de division.
- Mon patron qui est le directeur des relations sociales dont je suis l'adjoint participe à tous les Comex et toutes les rencontres aussi bien industrielles que celles des divisions.

- La fonction RH n'existe au niveau du Comex que depuis une quinzaine d'années, c'est relativement récent.
- A l'heure d'aujourd'hui c'est encore une bataille au quotidien que d'affirmer et de positionner la dimension humaine à l'intérieur des décisions stratégiques du Groupe. Chose que l'on arrive à faire mais qui est loin d'être donnée, c'est une négociation permanente.
- Les choses ont évolué aujourd'hui mais on vient de cette logique-là. Aujourd'hui la part RH dans les décisions stratégiques de l'entreprise, je ne dirais pas qu'elle n'existe pas mais elle est sûrement pas importante.
- (...) les RH sont les premiers gardiens de la constitution par leur présence dans toutes les réflexions et discussions, ils sont contraints de travailler avec nous. Si ce n'est vu que comme ça, ce n'est pas très valorisant ni satisfaisant.

**Question 2 : Vous avez des relations avec des organismes extérieurs, vous jouez un rôle d'interface, de médiateur avec des parties prenantes externes et internes, (personnel, syndicats, cadres), comment cela se passe-t-il ?**

À l'exception des sujets 5, 6 et 7, les autres DRH ont répondu à la question.

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (cf. AFC Question 2, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) soit les sujets 9 et 11. Les sujets qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont surlignés en bleu (AFC Question 2, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, les sujets 2 et 3). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seul 42 % de la variabilité totale du discours.

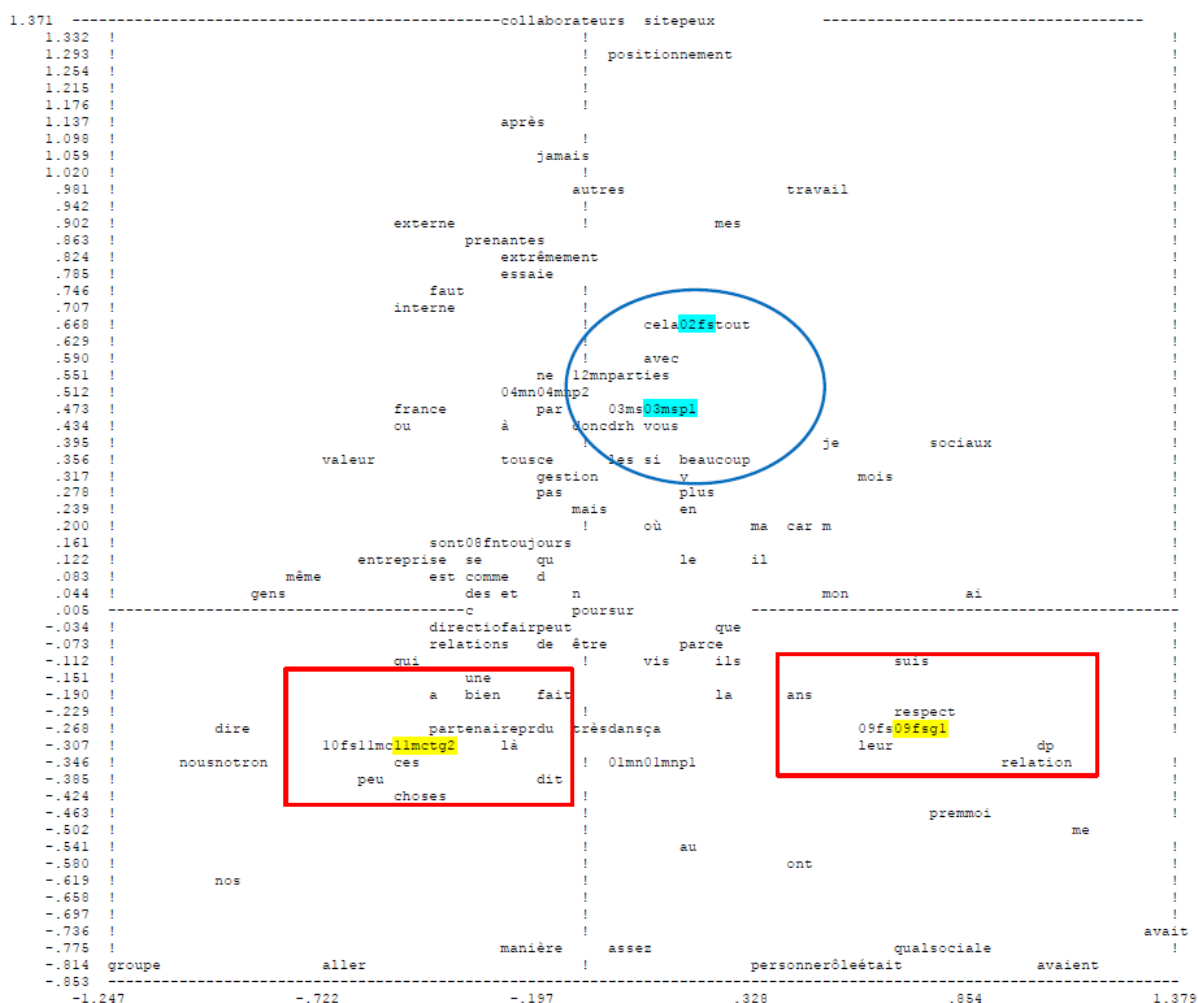


Figure 2 : AFC du discours à la question 2, deux premiers axes factoriels.

Tableau 10  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q2

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
09FSG1	F	Stable	ETI	Un tiers
11MCTG2	M	Chevronné	Grande	Deux tiers
02FSP3	F	Stable	PME	+ de deux tiers
03MSP1	M	Stable	PME	Un tiers

## Interprétation

- Il est parfois difficile pour une femme de s'imposer quand le milieu est machiste.
- La dominante est de s'investir dans la relation sociale avec les parties prenantes internes (personnel, syndicat et encadrement), et de développer la dimension humaine de la fonction.
- Plus qu'un rôle de médiateur c'est un rôle de communiquant pour susciter le changement.
- Négocier et tenter de trouver des solutions dans le respect mutuel et la vérité plus que sur la base d'une légitimité fonctionnelle.
- Peu de relations avec les organismes extérieurs

## Illustration

Énoncés caractéristiques. Ils sont tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours (Sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 9 et 11 et vertical, ici sujets 2 et 3). Dans les extraits qui suivent, précédé d'un picot plein, les éléments associés directement à la question et précédé d'un picot « vide », ceux qui le sont avec la dimension « gestion de la dimension humaine dans la gestion des conflits ».

### Premier facteur : Axe horizontal

Sujet 09FSG1

- Au départ ça n'a pas été simple dans un milieu masculin, plutôt macho, en plus j'ai une personnalité différente. Les délégués du personnel ont senti le vent changer et ils ont senti que cela n'allait pas nécessairement aller dans le sens qu'ils voulaient. Donc au départ ça a été difficile.
- Certains m'ont quasiment posé un lapin de manière très cavalière. Ici la règle c'est le tutoiement, dans la manière de parler. Le délégué syndical CFDT m'avait menacée de me régler mon cas. Pas de bol je suis arrivée DRH. Pour être honnête alors que je suis plutôt féminine, en réunion avec les partenaires sociaux, je suis un homme, je suis sur un pôle assez masculin. Chaque fois qu'ils ont essayé, je les ai pris de front sur la politesse.
- J'ai énormément investi dans la relation sociale. Mon prédécesseur était très dans le laisser faire, il achetait un peu la paix sociale, il cédait à tout. Les managers étaient furieux, les DP les attaquaient dans leurs questions. Moi j'ai réintroduit le canal

managérial. Donner beaucoup en termes de qualité, d'implication dans les commissions, dans les groupes de travail, tout en étant exigeante sur les comportements dans le respect. Maintenant ça y est, le délégué CFDT il s'est cassé, il a passé la main, car là où il prenait du plaisir il ne pouvait plus en prendre, je lui ai coupé sa source de plaisir. Mon rôle de médiation va être plutôt sur forcer à communiquer, sur susciter le changement, sur peut-être l'intégration de l'humain dans le changement, dans la gestion des risques. Je suis beaucoup plus là-dessus que sur la médiation pure entre deux parties.

#### Sujet 11MCTG2

- Autrement notre groupe est un groupe qui vit très sur lui-même. On a par contre une vie assez dense avec tous nos représentants syndicaux. Là c'est notre rôle d'être justement dans toutes ces relations, au quotidien quand on est dans les usines, puis de remonter pour arriver au national et de faire des accords-cadres qui vont se décliner sur l'ensemble du Groupe. Chez nous on n'est pas dans la formalisation, on est dans un rapport où on se dit des choses, on s'engage sur des choses et on mesure ce qu'on a fait. On est parfois, dans certains accords, un peu minimalistes. On préfère dire à nos partenaires, on ne va pas faire l'eldorado, on va peut-être faire le quart de la moitié du tiers, par contre une fois qu'on l'a dit, on le fait.
- On a des gens qui sont dans cette logique-là qui est de demander moins et de le faire réellement. On ne se fait pas du théâtre permanent des relations syndicats-patrons qui aboutit à de grandes déclarations d'échec. On peut se permettre ça parce qu'on a une culture d'entreprise qui est très particulière.
- Ils veulent du concret, du solide, de la fiabilité, ils veulent des choses qui durent dans le temps. L'ancienneté même dans le groupe est de plus de 15 ans. C'est une typologie de l'entreprise que vous ne trouvez pas à la télé. On surprend nos collègues dans les autres entreprises quand on se rencontre et quand ils nous parlent de la manière dont ça se gère chez eux. C'est pour ça qu'on a des relations sociales qui sont très atypiques, qui sont basées sur la durée, sur la confiance. On a des difficultés sur une usine, nos syndicats majeurs nous appellent nous d'abord. Nos relations sociales nous appellent pour nous dire « on ne peut pas faire autrement, on va être obligé de débrayer » Notre réaction a été de modifier un peu le comportement de certaines personnes qui étaient intervenues d'une manière pas très soft, pas très respectueuse vis-à-vis du personnel. Ce sont vraiment des relations humaines de base et ça va repartir.

## **Second facteur : Axe vertical**

### **Sujet 02FSP3**

- Avec les salariés cela peut se passer avec des conflits. J'ai des grèves, j'ai des négociations avec les partenaires sociaux, ce n'est pas toujours facile, surtout sur le site d'ici qui est un site très syndiqué, c'est un site où les femmes très vite se mettent en grève dès qu'elles ne sont pas contentes. Je pense qu'ils savent que je ne mens pas. Ils savent quand je leur dis je ne pourrais pas faire plus, je ne pourrais pas faire plus. J'ai prouvé plusieurs fois, parce qu'il faut prouver, qu'ils peuvent se mettre en grève, se rouler par terre, faire ce qu'ils veulent, si j'ai dit que je ne donnerai pas plus, je ne donne pas plus parce que je ne peux pas. J'essaie de trouver des solutions pour que tout le monde soit d'accord, tout le monde soit content, j'essaie de négocier, d'avancer.

### **Sujet 03MSP1**

- Je n'ai aucun doute sur ma crédibilité quant à mon positionnement vis-à-vis des parties prenantes internes.
- On a parfois des désaccords, mais il n'y a jamais de conflit. Après je peux être en conflit avec d'autres salariés ou leurs représentants, ça n'arrive pas tous les jours, mais tous les mois, du fait de la représentation syndicale extrêmement importante, avec la CGT livre dans notre environnement. Par rapport à ça, du fait de mon positionnement et de ma personnalité, même si je suis DRH depuis 12 ans tout le monde me connaît, tout le monde sait qui je suis, tout le monde connaît mes limites et mes capacités à ne pas dépasser certaines limites en matière de revendications notamment et ma capacité à taper du poing sur la table.
- Je pense qu'on est plus dans le domaine du respect que dans le domaine de la légitimité. On n'est pas forcément d'accord, mais on se respecte mutuellement les uns les autres dans nos positions respectives.

## **Question 3 : Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH lors de la prise de décisions stratégiques dans votre entreprise par vos pairs ?**

Variante de la question : Comment vos collègues du comité de direction accueillent-ils toute la dimension humaine que vous apportez dans les décisions stratégiques qui peuvent être prises. Comment reçoivent-ils vos interventions de la fonction RH ?

Les DRH 5, 6 et 7 ont répondu à la question.



Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 3, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 5 et 7. Le sujet qui détermine les spécificités complémentaires importantes du discours est surligné en bleu (AFC, Question 3, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, le sujet 6). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seul la variabilité totale du discours, le faible nombre de répondants contributeurs expliquant la répartition limitée du lexique.

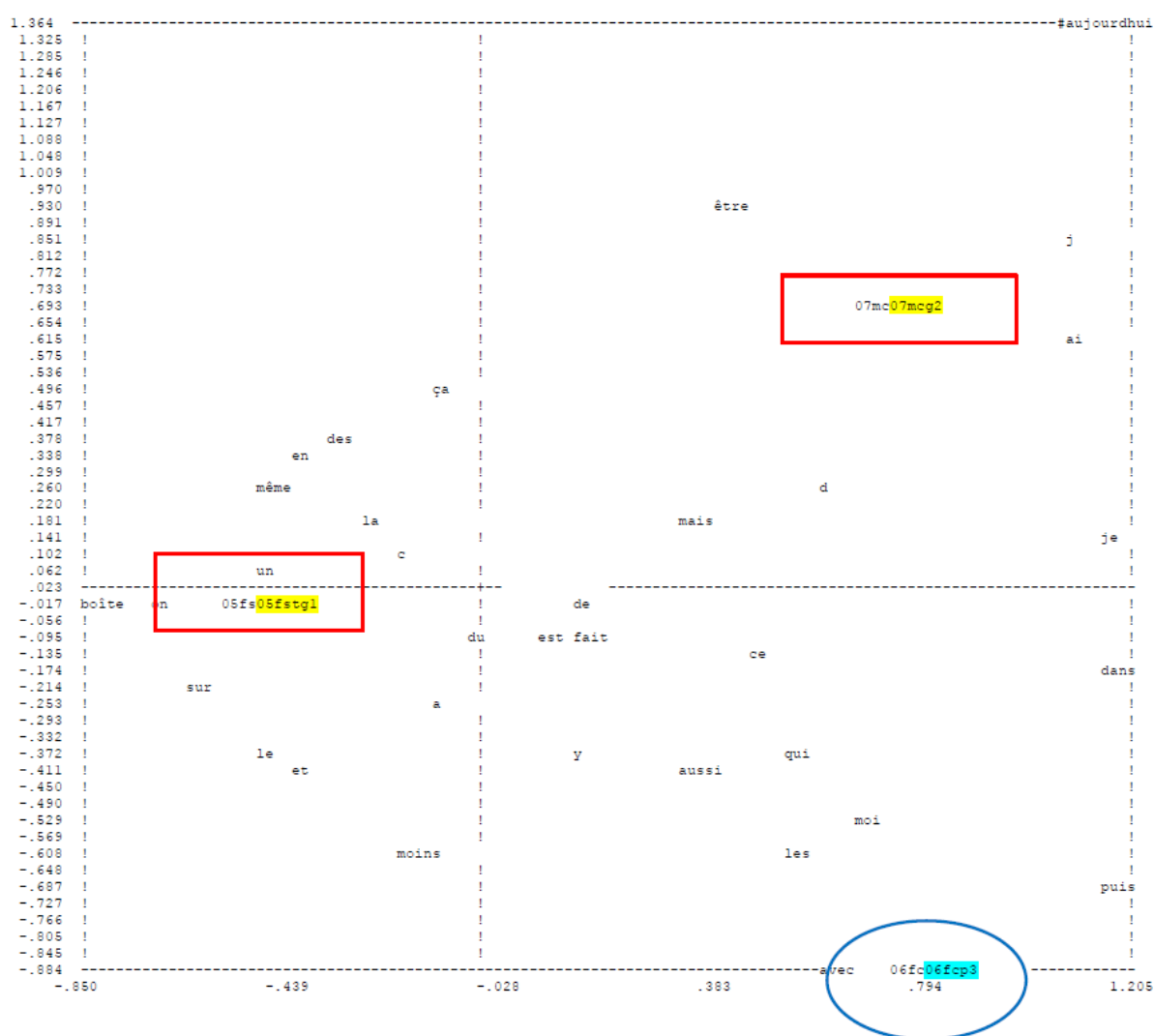


Figure 3 : AFC du discours à la question 3, deux premiers axes factoriels.

Tableau 11 :  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q3

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
05FSTG1	F	Stable	Grande	Un tiers
07MCG2	M	Chevronné	ETI	Deux tiers
06FCP3	F	Chevronné	PME	+ de deux tiers

### **Interprétation :**

- La crédibilité du DRH face à une décision stratégique dépend de sa compétence et de son expérience acquise.
- La parole du DRH est prépondérante en matière stratégique lorsqu'il s'agit de relations humaines
- La crédibilité du DRH est prégnante lorsque la masse salariale de l'entreprise est en soi une réalité stratégique du fait de son importance.

### **Illustration**

Énoncés caractéristiques tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours (Sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 5 et 7 et vertical, sujet 6). Dans les extraits qui suivent, les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide », avec la dimension « importance de la dimension humaine dans la décision stratégique ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

#### **Sujet 05FSTG1**

- Ça dépend des sujets, si nous sommes sur un sujet purement commerce ma parole est moins écoutée que sur un sujet relations humaines, relations entre les personnes, stratégie globale. Mes capacités à moi ou à quelques autres ce n'est pas de notre niveau, on peut donner une opinion mais on ne va pas être aussi affuté pour savoir à quel moment il vaut mieux intégrer une nouvelle société, de même sur la structure de la société, quel risque on prend, chacun donne son opinion par rapport à ses compétences.
- En comité de direction on énonce un avis global et on tient compte de son avis. Sur un sujet typiquement RH, ma parole est prépondérante. Il faut aussi accompagner et aider la direction générale.

#### **Sujet 07MCG2**

- J'ai une crédibilité, à titre exceptionnel, qui est due au fait que j'avais été directeur opérationnel moi-même avant.
- La crédibilité est simple « Je suis DRH aujourd'hui, mais hier j'étais comme toi, je sais très bien ce qu'il en est ». Evidemment il y a une certaine crédibilité

## **Second facteur : Axe vertical**

Sujet 06FCP3

- Dans cette structure, dans mon cas, c'est un niveau fort d'autant que la masse salariale représente 80% du Chiffre d'affaire.

### **Question 4 : Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise ?**

Les DRH 5, 6 et 7 ont répondu à la question.

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 4, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 5 et 6. Le sujet qui détermine les spécificités complémentaires importantes du discours est surligné en bleu (AFC Question 4, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, le sujet 7). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seul la variabilité totale du discours, le faible nombre de répondants contributeurs expliquant la répartition limitée du lexique.

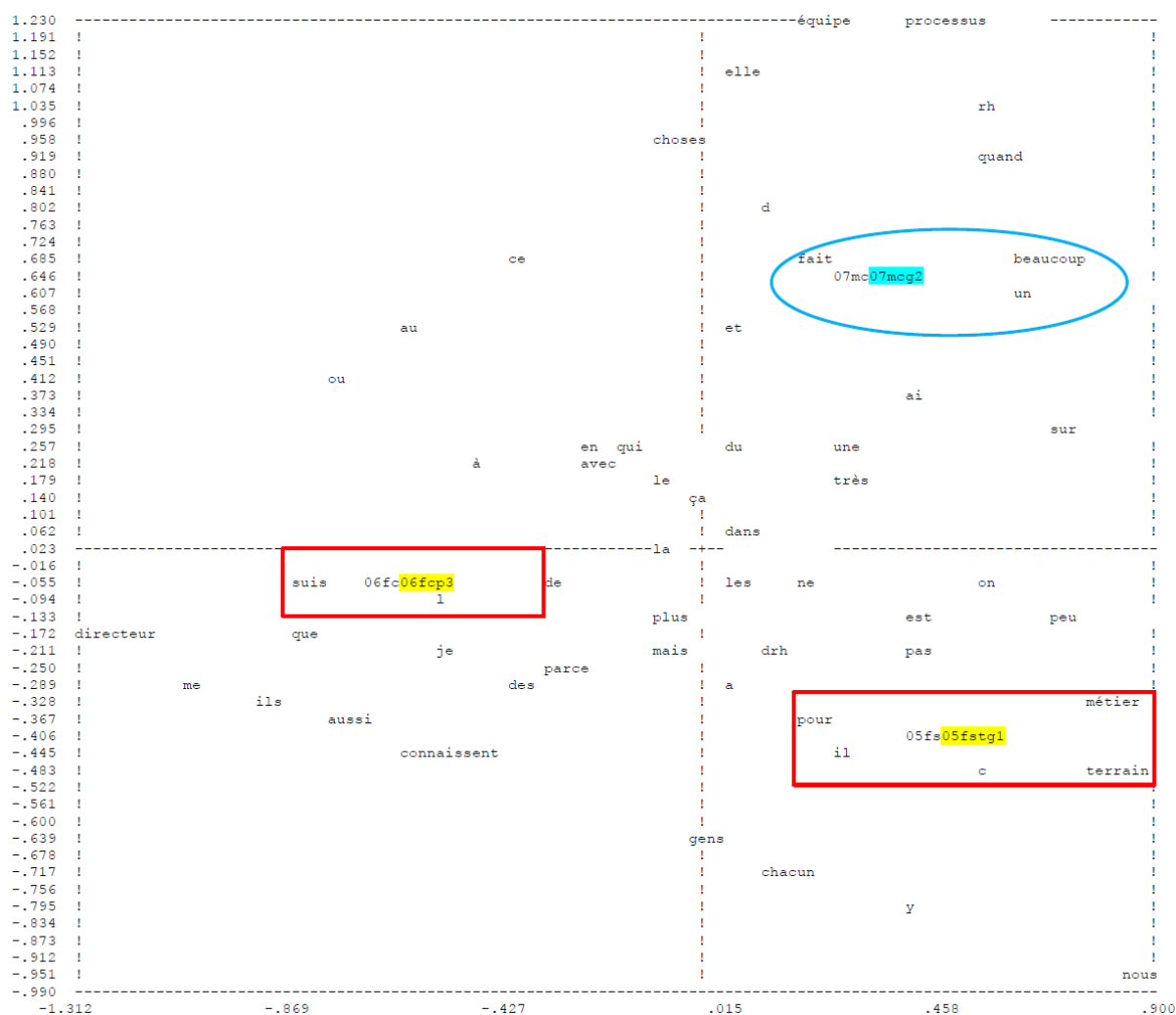


Tableau 12  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q4

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
05FSTG1	F	Stable	ETI	Un tiers
06FCP3	F	Chevronné	PME	+ de deux tiers
07MCG2	M	Chevronné	ETI	Deux tiers

**Interprétation** (à partir de la prise en compte du discours des sujets, d'abord de ceux qui déterminent le premier facteur, puis des deux autres).

- La crédibilité dépend d'une grande proximité du DRH par rapport au terrain.
- La proximité du terrain et l'opérationnalité du DRH préparent l'avenir dont dépendent les choix stratégiques.
- Le DRH devient un partenaire reconnu pour sa connaissance du terrain Il participe à la structuration et à l'avenir de l'entreprise.

### **Illustration**

Énoncés caractéristiques tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours. Les sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 5 et 6 et vertical, ici sujet 7). Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » le sont avec la dimension « structurer sans imposer ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

#### **Sujet 05FSTG1**

- On a des rapports de proximité, on est des gens de terrain, opérationnels, on peut être dans une filiale mais il y a une forme de proximité, on peut nous écrire, on répond, on nous appelle. Un salarié peut nous appeler et on leur donne les renseignements. Cette proximité avec le personnel ça vient aussi du type de boîte, on est des gens de terrain. Je ne suis pas une DRH intellectuelle mais une DRH opérationnelle. Notre métier à nous c'est être proche des hommes et des femmes qui sont sur le terrain.
- Pourquoi être sur le terrain c'est parce que l'objectif c'est de construire la meilleure stratégie pour le futur : quels sont atouts, comment on fait monter en compétence, comment on gère les ressources pour demain, c'est le métier du DRH qui s'inscrit dans la stratégie. C'est donc un fonctionnement de proximité. Mon métier c'est de structurer sans imposer, c'est homogénéiser sans imposer. C'est compliqué parce que la structure est très complexe pour quelqu'un qui arrive.

#### **Sujet 06FCP3**

- Tout le monde me connaît parce que très souvent je suis à l'initiative de leur embauche avec mon équipe, donc ne serait-ce que par rapport à ça, mais aussi parce

qu'en plus avec le directeur c'est moi qui anime les réunions de CE, de DP et CHSCT. Avec le directeur on se déplace dans les services où on fait des réunions d'expression.

- J'ai une grande présence. Les gens me connaissent, ils savent qui je suis au même titre que la directrice des soins et de la qualité qui se déplace dans les services, ils savent que je vais relayer l'information.

## **Second facteur : Axe vertical**

Sujet 07MCG2

- On a une DRH professionnelle qui est fiable dans ses processus. Quand on est fiable, on est crédible. Quand on est crédible au bout de deux ou trois ans, ensuite ça a poussé à une transformation du métier. On passe d'une équipe RH en dehors du temps, du quotidien et des réalités à une équipe qui d'un rôle de censeur ce qui peut être très désagréable avec les collaborateurs joue un rôle de partenaire.
- La RH un vrai partenaire qui est présent tous les jours, tout au long du parcours, il travaille en parallèle avec les opérationnels.

## **Question 5 : Comment exercez-vous votre rôle de développeur du capital humain de l'entreprise ?**

Les 12 DRH ont tous répondu à la question.

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 5, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 6,8 et 11. Le sujet qui détermine les spécificités complémentaires importantes du discours est surligné en bleu (AFC Question 5, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, le sujet 1). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 30 % la variabilité totale du discours.



- Développer la formation continue.
- Concilier les contraintes économiques avec les objectifs de l'entreprise.
- Promouvoir les évolutions de carrière.
- Favoriser le développement des qualités humaines et relationnelles

### **Illustration**

Énoncés caractéristiques tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours (horizontal, ici sujets 6, 8 et 11 et vertical, ici sujet 1). Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont directement associés à la dimension « favoriser le développement des qualités humaines et relationnelles ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

Sujet 06FCP3

- En fonction du projet médical et du projet de soins, je vais dire ce qu'il faut mettre en place au niveau RH pour que ce projet médical et ce projet de soins puissent se dérouler au mieux. Par exemple, les effectifs, il faut avoir les bonnes personnes au bon endroit au bon moment (...) Moi je vais me dire dans le personnel, si ce service prend en charge tel type de patient est-ce qu'ils ont toutes les compétences sinon qu'est-ce que je vais faire pour qu'ils les acquièrent. Ça peut être de la formation, de l'information, c'est peut-être recruter quelqu'un qui a les compétences pour pouvoir former ses pairs. C'est vérifier l'adéquation de ses ressources humaines avec les projets en termes de compétences, en termes d'effectif et puis aussi par rapport à notre budget parce qu'on ne peut pas embaucher autant qu'on voudrait. Comment arriver à concilier tout ça, les objectifs économiques et puis les objectifs qui sont de vouloir nous améliorer. Parfois c'est un peu compliqué de vouloir concilier les deux. J'ai un rôle de beaucoup de conseil avec les managers et les accompagner aussi qu'ils puissent m'appeler et que je les aide lorsqu'il y a un conflit.
- Il y a toute une gestion de planification à mettre en place

Sujet 08FNTG2

- Le mot ressource nous gêne un peu, on utilise la notion de talents. Un talent c'est un étalon de la compétence, quelque chose qui sert de référence. Un talent c'est quelque chose qui a de la valeur c'est aussi de la monnaie, quelque chose qu'on échange dans



le sens de la valeur. (...) Les gens entrent s'y trouvent bien, ils restent, cela veut dire qu'il faut qu'on les accompagne longtemps en bonne forme et en bonne intelligence et en bonne adéquation avec leur poste, leur motivation et leur envie. Donc on a une gestion des carrières et un pilotage des carrières avec ce message-là : faites ce que vous avez envie de faire et on va vous accompagner. L'essentiel c'est que vous ayez envie de quelque chose et que vous restiez dans cette envie et cette créativité-là, et puis surtout qu'à un moment donné les compétences avec lesquelles on entre, elles ne deviennent pas obsolètes.

- On a une direction du développement des talents qui propose des parcours de formation, des parcours de training, du coaching et surtout ce qui est important, on ne fait pas du tout de distinction entre les personnes. Le fait de bien se connaître soi-même est effectivement la meilleure manière d'être à l'aise avec son propre talent. On met l'accent beaucoup sur le développement des carrières, sur ce qui vous passionne, aussi sur ce que vous aimez, sur ce que vous avez envie de développer. (...) Après il va y avoir un plan de formation et de développement.

#### Sujet 11MCTG2

- La culture de l'entreprise est ancrée dès le départ sur une logique de la promotion. Maintenant on appelle ça gestion de développement de carrière. 80% des gens que nous embauchons ce sont des jeunes débutants que ce soient des ingénieurs, des supdeco, des techniciens, ce sont des débutants et ils vont faire une carrière dans le groupe. Ils vont évoluer avec de la mobilité géographique. (...) Les gens qui font des parcours chez nous ont le sentiment de vivre des entreprises différentes.
- Dans un premier temps on a envoyé des français dans le monde entier car notre maîtrise technique est reconnue dans le monde entier. A un moment on a été saturé parce que nos ressources n'étaient pas sans limite d'autant plus qu'on avait des gens qui étaient d'une culture très rurale. Autant ils étaient très compétents, autant ils n'avaient pas envisagé d'aller faire leur parcours au bout du monde, avec des langues différentes. Donc là aussi on avait une difficulté on n'avait pas des gens qui étaient entré dans la vie professionnelle avec des schémas internationaux. On a eu cette première période et on a eu ensuite une deuxième période qui était d'abord d'ouvrir notre internationalisation pour permettre à nos collègues étrangers de venir en France et puis ensuite de s'occuper du potentiel de nos principaux industriels dans les pays étrangers. Là on a monté des programmes avec des écoles d'ingénieurs françaises pour recruter des jeunes du monde entier qui viennent en France. On a formé ainsi 70

potentiels de direction, On récupère ces jeunes pendant deux ans sur un parcours d'excellence pour leur faire avoir un diplôme d'ingénieur français alors que eux dans leur pays sont déjà master. Ils acquièrent la langue et l'expertise technique.

## **Second facteur : Axe vertical**

### **Sujet 01MNP1**

- Quand on parle de capital humain dans une société d'ingénieur dans un marché pénurique c'est vraiment quelque chose qui se mesure financièrement. Ensuite, le capital humain, on ne le valorise pas seulement au travers des compétences. Les ingénieurs c'est surtout des compétences techniques qui sont attendues d'eux mais on se rend compte dès le recrutement que les compétences techniques, l'expertise qu'ils ont acquise à l'école et dans leurs premières expériences, cela ne suffit pas.
- C'est « on vous choisira pour qui vous êtes, et donc pour ce qui a de plus spécifique, personnel, intime dans votre identité et sur votre capacité à en témoigner au travers de votre communication, de votre curiosité, de votre enthousiasme, de vos questions. D'ailleurs la bonne nouvelle est qu'on vous sélectionnera davantage sur les questions vous poserez que sur les réponses que vous donnerez ». Quand on travaille au développement du capital humain chez les ingénieurs, on travaille beaucoup plus sur des soft styles que sur leur expertise technique et ça vrai dès le début, dès les plus jeunes quand on recrute à la sortie de l'école. Déjà il faut qu'on leur apprenne ce qu'est une entreprise parce que la plupart d'entre eux n'ont que des stéréotypes sur l'entreprise, comment on fonctionne avec les autres à l'intérieur de l'entreprise et qu'est-ce qui fera qu'ils pourront être performants dans une organisation humaine. La réponse ce n'est pas la compétence technique.
- (...) développer le capital humain c'est aussi développer la compétence des managers et fixer des objectifs qui correspondent à ces populations, objectifs auxquels des ingénieurs puissent adhérer, objectifs qui mesurent effectivement leurs performances bien sûr sur leur expertise technique mais aussi sur ce qu'on leur demande de développer, les soft styles à côté. Objectifs à définir sur des compétences plus relationnelles.



Tableau 14  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q6

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
01MNP1	M	Novice	PME	Un tiers
02FSP3	F	Stable	PME	+ de deux tiers
09FSG1	F	Stable	ETI	Un tiers
11MCTG2	M	Chevronné	Grande	Deux tiers
04MNP2	M	Novice	PME	Deux tiers
06FCP3	F	Chevronné	PME	+ de deux tiers

### Interprétation

- Acquérir une expérience de la stratégie business de l'entreprise.
- Développer une bonne compétence en communication : écoute et négociation.
- Se former à la connaissance et à la relation à l'autre.
- Avoir une bonne connaissance des aspects techniques, législation et droit du travail.

### Illustration

Énoncés caractéristiques : Les sujets qui déterminent les deux premiers facteurs sont les suivants (horizontal, ici sujets 1, 2, 9 et 11 et vertical, ici sujets 4 et 6). Dans les extraits qui suivent, les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont particulièrement associés à la dimension « acquérir une expérience de *business partner* ».

### Premier facteur : Axe horizontal

Sujet 01MNP1

- Moi je pense que pour assumer une posture de RH comme un véritable *business-partner* au sein d'une direction, c'est important d'avoir si ce n'est une formation, au moins une culture et une expérience de développement commercial, de la stratégie business dans les entreprises. Cette connaissance du terrain pour moi elle est essentielle parce que c'est ma valeur ajoutée spécifique dans mon parcours de RH. C'est beaucoup plus difficile à mon sens d'acquérir la posture et la stature du DRH au sein d'un Codir avec un véritable rôle stratégique si on n'a pas cette expérience, cette vision et ces compétences business.

- Pour répondre à votre question, je crois que dans les formations RH, il faut développer aussi des compétences à côté de toutes les compétences techniques du métier ressources humaines dans le domaine du développement commercial, ça c'est un premier point. Le deuxième point c'est peut-être les aspects plus communication. Face à des situations de négociation avec les instances représentatives du personnel ils pouvaient perdre leurs moyens tout simplement parce que soit ils n'étaient pas fait pour ça, soit ils n'avaient pas été formés en tous cas ces compétences-là restaient à développer chez eux. La relation de communication et de relation à l'autre parce que c'est pas parce qu'on est dans une formation RH qu'on a forcément au préalable ces aptitudes-là qui pour moi sont nécessaires.

#### Sujet 02FSP3

- Pour être DRH, il faut une forte formation à l'écoute et à la négociation, à la temporisation. Mon boulot aujourd'hui c'est que je pense que ce sont deux individus qui sont intéressants pour la boîte, il ne faut pas que cela clache. Tout mon travail c'est d'essayer de faire comprendre à l'autre pourquoi il en est rendu là et qu'est-ce qui ne va pas chez lui et qu'est-ce qui ne va pas dans sa relation. Je pense que ma formation de psy est une formation importante. De même la psychologie sociale est importante pour comprendre le groupe et pour comprendre l'individu. En fait notre métier c'est un peu comme des concierges professionnels parce qu'il faut qu'on s'intéresse à l'autre, qu'on s'intéresse à ce qui se passe, voir des symptômes, comme quelqu'un qui ne dit pas bonjour depuis trois jours et qui n'a pas l'air d'aller ou qui finit beaucoup plus tôt ou qui arrive plus tard ça doit être des signes.
- Une autre chose très importante en RH pour être crédible justement vis-à-vis de nos collègues, surtout les financiers qui pensent qu'ils devraient pouvoir s'occuper des RH, il faut que les DRH aient de bonnes connaissances financières. J'ai fait une formation un peu bizarre, j'ai fait un bac technique de compta, puis voyant que ça ne m'intéressait absolument pas, je suis entrée à la fac de psycho et du coup comme j'aimais bien, j'ai proposé d'entrer dans la junior entreprise pour m'occuper de tous les bulletins de salaires et des déclarations de la junior entreprise. Cela m'a conforté sur tout le social et quand j'ai cherché du boulot, j'ai vendu le fait que je savais faire la partie finances.
- Le droit est super important parce que le droit français est tellement compliqué. Il faut être bon en négociation parce qu'une grosse partie de notre boulot c'est de négocier avec les partenaires sociaux, de négocier avec les salariés, de négocier avec les autres

directeurs. Je pense que c'est une chose importante. Ça s'apprend, il y a des formations d'acheteurs, de négociateurs, après on apprend sur le tas à force de négociation.

Sujet 09FSG1

- Ce que je constate aujourd'hui c'est que comprendre les métiers des autres ce n'est pas compliqué. C'est basé sur l'écoute. En RH quand on a cette capacité d'écoute, il faut aller sur le terrain, écouter les gens parler de leur travail, très vite on comprend ce qui fait sens, ce qui est important. On comprend ce qui va toucher les gens, on comprend les facteurs de risque. Ce qui manque dans la palette DRH, c'est plutôt la technique de coaching, toutes les techniques d'accompagnement d'équipes pour les faire accoucher de la vérité. Et ça je me suis aperçue que des métiers comme assistantes sociales, on leur apprend ces techniques. Nous on le fait intuitivement parce qu'on a un métier qui est fait d'écoute mais néanmoins il faut quand même les accompagner pour qu'ils accouchent de leurs solutions et pas de la nôtre. C'est ça qu'on n'apprend pas dans les écoles de RH qui à mon avis pourrait s'apprendre et cela nous ferait gagner du temps et de l'énergie, cela nous ferait repartir avec une dose d'énergie à la maison et pas avec les batteries à plat. C'est comment préserver les batteries, je me suis aperçue que les assistantes sociales, on leur apprend ça dans leur parcours. On leur apprend à recevoir, à se protéger, à faire des effets miroir alors que nous on l'apprend dans la douleur. Le reste on se forme sur le tas, c'est un métier où on se cultive en permanence, le travail, la gestion des réunions ça s'apprend. Il faut apprendre à apprendre. Il faut être capable d'aller de la théorie à la pratique en permanence en RH. Il faut être capable d'être très pragmatique.
- On étudie la stratégie pour être capable de parler avec un stratège et comprendre ce qu'on se dit, on aborde un peu de compta, même si ça me saoule, pour être capable de montrer les coûts cachés parce que des fois ça peut faire basculer des décisions. Etre capable de faire du contrôle de gestion sociale, c'est un enjeu fort pour les RH parce que les contrôleurs de gestion ne savent pas ce que c'est, et pourtant c'est important parce que derrière il y a des coûts qui sont énormes.
- Je fais de l'ergonomie, cela m'a bien servi parce que je suis dans un groupe industriel. La psycho-socio, le droit du travail, le droit à la formation. Le droit du travail prend beaucoup de temps pour le DRH.
- (...) on parle très peu de la posture dans la négociation. Moi ce que j'ai su sur les relations sociales, c'est parce que je fais partie d'un club qui s'appelle « entreprise et

personnel » et qu'on a droit à des journées de consulting. Cela m'a formée et aussi un inspecteur du travail que j'ai rencontré dans le premier mois. C'était un ancien négociateur, un ancien commercial qui avait évolué dans la fonction RH. En fait il avait appliqué ses techniques de négo commerciale à la fonction RH, c'est lui qui m'a parlé de théâtralité, de nécessité de se détendre. Les quelques lignes directrices m'ont aidée.

- Tous nos dirigeants ont une formation au leadership pendant un mois à l'étranger. On travaille sur la connaissance de soi, un peu d'analyse financière, beaucoup d'interculturel. On apprend à aller bien au fond de soi, on apprend à être qui on est. Ça on n'apprend pas aux RH de négocier avec eux-mêmes, on est sur la gestion de soi. Pour se faire entendre en tant que DRH. Si vous voulez devenir un DRH stratège, il faut que vous soyez capable de parler le même langage que le stratège, que le financier, que de faire de la gestion sociale. Vous êtes en permanence en négociation avec l'autre. Il faut être capable quand on vous rejette de négocier avec vous-même, de sortir de la zone rouge pour aller sur le terrain de l'autre.

#### Sujet 11MCTG2

- Je pense qu'il y a deux dimensions dans la formation des RH, il y a la formation technique RH puis il y a une formation plus générale qui est une formation managériale et qui est beaucoup plus une formation de stratège, de niveau de fonction par rapport à la politique de l'entreprise. Sur la vision technique on est très ancré. Tout patron doit avoir un ancrage technique, un ancrage de compétence dans les axes métiers. Les axes métiers chez nous, c'est le droit qui est intéressant, mais devant la complexité des différents pays, je ne suis pas sûr que le droit soit si puissant que ça. Qu'est-ce qu'on attend comme compétence particulière de la fonction RH. Il y a deux grandes compétences qui nous semblent des compétences clé, la première c'est la compétence de l'évaluation. On est convaincu que la fonction RH c'est la garant de l'évaluation des hommes dans l'entreprise parce que tout le système de promotion, celui de faire grandir ne peut tenir la route que s'il y a une vision claire, objective et vraie des individus aussi bien de ce qu'ils sont aujourd'hui que de ce qu'ils seront demain. Les pires décisions des RH en collaboration avec les managers c'est le mauvais casting, soit de mettre des gens là où il ne faut pas, c'est catastrophique, soit de ne pas mettre des gens là où ils devraient être dans leur évolution professionnelle. Première chose être capable d'évaluer, cette dimension de la partie RH on la squeeze souvent, on ne la regarde pas, on a l'impression qu'elle est un peu intuitive. Là la Rh

qui n'a pas cette décision, même à contrepied de ses managers, à un moment donné, il n'est pas reconnu. Parce qu'on attend de lui qu'il parle des gens, qu'il dise des choses plus intelligentes, plus structurées, plus professionnelles sur les gens et pas seulement la note de gueule ou l'impression subjective et fugace. Deuxième chose qui me semble essentielle dans les compétences RH à développer c'est la négociation. Les RH sont des négociateurs, je n'irais pas jusqu'au stade de la vente. Tous les DRH qui n'ont pas ce leadership de la négociation, il leur manque une aile énorme pour voler et ils sont uniquement à se renfermer sur des techniques de droit, de calcul ou de finances et ils n'ont pas cette relation à l'autre qui fait effectivement qu'un RH doit avoir ce leadership, il doit avoir un ascendant et d'avoir une faculté d'amener les gens là où il est bon qu'ils aillent. Cette faculté de la négociation on la regarde souvent du côté des commerciaux, mais les RH sont les commerciaux de l'homme. Celui qui n'a pas cette force intérieure, ce savoir être, il peut prendre les choses par n'importe quel bout que ce soit avec des tonnes de connaissances, cela ne débouchera pas. Ce sont les deux dimensions techniques des RH.

- Après c'est la dimension stratégique, il faut des gens qui ont la capacité de recul, qui soient capables de regarder l'avenir, de bien distinguer ce qui va être important et accessoire, de donner des lignes directrices dans tout ça. Il faut par ailleurs comprendre le métier de son interlocuteur, c'est capital pour gagner sa confiance. Un manager de très haut niveau qui a le sentiment que vous ne connaissez rien à ce qu'il fait, que vous êtes infichu de rentrer dans son univers à lui, quelque part il n'accepte pas votre relation.

## **Second facteur : Axe vertical**

### **Sujet 04MNP2**

- Je pense que des notions de droit du travail sont essentielles parce qu'on a un rôle important pour rassurer les dirigeants sur la législation qui est suffisamment complexe. Il faut qu'on ait une connaissance assez solide sur ces sujets là pour les rassurer, prendre des décisions, mesurer les risques qui sont pris.
- Après si on veut vraiment avoir un rôle stratégique, il faut avoir une connaissance du business. A mon avis, faire du droit et du commerce c'est mieux, même si je pense que l'expérience de travailler sur le business remplacera toutes les formations des écoles de commerce ou autres.



- Le terrain est un élément essentiel de la formation, cela accroît la compétence et la fiabilité. Si les collaborateurs m'écoutent dans l'entreprise c'est parce qu'ils savent que je connais leur métier.

#### Sujet 06FCP3

- Il faut être juriste en droit social parce que de plus en plus c'est compliqué. Si on veut devenir expert en recrutement, en rémunération, on n'a pas besoin de tout ça mais après si on veut être polyvalent c'est compliqué, il faut avoir des connaissances juridiques, des connaissances de management bien sûr, des compétences de managers, de négociation, on parle beaucoup maintenant du bien-être au travail tout en sachant où s'arrête notre fonction parce qu'il ne faut pas s'immiscer dans la vie des gens.
- J'ai fait pas mal de formations continues, en plus j'ai été auditeur qualité, ça m'a beaucoup apporté de faire cette formation en termes de méthode et apprendre à découvrir les métiers des autres, à rentrer dans leur truc en posant les bonnes questions.

#### *1.2.2. Thème : La place de l'éthique dans l'entreprise.*

### **Question 7 : Quelle est la place et le contenu de l'éthique au regard de la stratégie de votre entreprise ?**

Variante : Est-ce que la notion d'éthique a sa place dans la stratégie de l'entreprise et sous quelle forme ? Qui a élaboré ce code éthique ?

Les 12 DRH ont tous répondu à ces questions.

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 7, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 1 et 9. Celles et ceux qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont surlignés en bleu (AFC Question 7, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, les sujets 8, 10 et 12). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 34 % de la variabilité totale du discours.

Tableau 15  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q7

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
01MNP1	M	Novice	PME	Un tiers
09FSG1	F	Stable	ETI	Un tiers
08FNTG2	F	Novice	Grande	Deux tiers
10FSG2	F	Stable	ETI	Deux tiers
12MNTG1	M	Novice	Grande	Un tiers

## **Interprétation**

- L'éthique de l'entreprise est officialisée dans un code ou une charte.
- L'éthique s'inscrit dans la responsabilité sociétale de l'entreprise qui détermine les droits et les devoirs de chacun dans un guide qui énonce les principes à respecter par tous.
- Veiller au respect des valeurs individuelles et collectives défendues par l'entreprise par l'engagement de chacun de ses membres.
- Mettre en place des lanceurs d'alerte qui veillent au respect des engagements de chacun.

## **Illustration**

Énoncés caractéristiques utiles pour intégration dans le discours. Ils sont tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours (Sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 1 et 9 et vertical, ici sujets 8, 10 et 12). Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont particulièrement associés à la dimension « respecter la légalité les normes ».

## **Premier facteur : Axe horizontal**

Sujet 01MNP1

- C'était publié, c'était sur le site web, sur l'intranet, c'était signé par les managers quand ils entraient dans l'entreprise, c'était un vrai engagement et on pouvait régulièrement en parler dans des réunions de managers, dans les entretiens annuels on y faisait référence et j'avais le projet, mais je ne l'ai pas mené jusqu'au bout, d'étendre cette charte que cette charte au-delà des droits exprime aussi des devoirs pour les salariés inscrit dans cette communauté. Momentanément c'étaient les devoirs des managers vis-à-vis des droits des salariés, c'était un peu déséquilibré, si vous voulez et donc les managers étant d'une certaine façon des salariés comme les autres c'était important de signaler que chacun avait des droits mais aussi des devoirs et que tout cela s'inscrivait dans une cohérence collective On avait trois pôles dans la stratégie qui étaient la stratégie de R&D, la stratégie de développement comportant tous les aspects marketing et business et puis la stratégie qu'on avait intitulée RSE. Et au sein de la

responsabilité sociétale de l'entreprise, il y avait bien sûr une déclinaison sur la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise. On s'était donné l'obligation de publier notre éthique.

#### Sujet 09FSG1

- L'éthique elle se pose sur le respect des individus, elle se pose sur l'équité. Le RH est là pour garantir l'équité des process en matière de promotion, de rémunération, de diversité. L'éthique c'est celle qu'on va mettre sur le process. Je le demande souvent à mon équipe, c'est quoi votre éthique. Si tu ne sais pas quel est ton éthique,
- On a des valeurs, on a écrit des valeurs avec le personnel, 63 mots et 350 salariés. On a sélectionné des valeurs qui sont des phares, mais après.

#### **Second facteur : Axe vertical**

#### Sujet 08FNTG2

- (...) l'éthique est une éthique personnelle qui est transmise par des valeurs par la qualité sinon il n'y a pas d'excellence, on a des valeurs et des façons de travailler, c'est plus que des valeurs. Par exemple ne jamais accepter de compromis, c'est-à-dire ne jamais faire quelque chose de facile, rapide, pas trop bien fait parce que ça va gagner du temps. On a des règlements intérieurs, on a des chartes de comportement, des éléments comme ça. Depuis on a fait un programme mondial qui s'appelle « compliance » qui en fait vise la conformité, le respect à tout ce qui est réglementations, lois en vigueur applicables dans tous les domaines. Bien évidemment cela s'applique aux comportements.
- On a un code de conduite qui rappelle ce que c'est que le respect des lois, des règlements qui met en place un plan qui invite les collaborateurs qui à un moment donné voient un dysfonctionnement de comportement, de façon de travail, de mauvaises façons de procéder, à poster une alerte. On a des lanceurs d'alerte. Effectivement on a des gens par pays, organisés aussi des récepteurs d'alerte, des « compliance officers » pour piloter ça avec la plus grande éthique aussi, assurer de l'anonymat, assurer que le dossier est bien conduit, assurer que ce n'est pas de la délation pour faire de la délation, que c'est recevable.

#### Sujet 10FSG2

- Il y a une charte éthique qui est remise à toute personne qui est embauchée. Dans les filiales on doit développer et décliner cette charte éthique. Notre filiale n'a pas de charte éthique qui nous soit propre, on donne celle du Groupe.

## Sujet 12MNTG1

- Il y a un code d'éthique du groupe avec sceau et signature du PDG qui est un guide d'éthique, pas de déontologie. Un guide extrêmement clair et contraignant sur les attentes, les droits, les devoirs et les obligations de tous les collaborateurs de l'entreprise. Ce guide définit des principes fondamentaux d'action sur le trafic d'influence, sur la corruption, sur le respect et les règles du jeu internes, le fonctionnement de l'entreprise. Chaque nouvel embauché cadre et ETAM doit signer un document engageant dans lequel il dit « je reconnais avoir pris connaissance du code d'éthique du Groupe et de l'appliquer ».

**Question 8 : Quel est votre rôle dans l'élaboration, la diffusion et l'application de l'éthique et des valeurs de votre entreprise ?**

Variantes: Comment considérez-vous votre fonction au regard de l'élaboration, de la diffusion et de l'application de l'engagement éthique et des valeurs de votre entreprise ? Vis à vis du non-respect du code d'éthique, quelle est votre attitude, comment réagit la RH ?

11 DRH ont répondu aux questions

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 8, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 1, 2 et 3. Les sujets qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont surlignés en bleu (AFC Question 8, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, les sujets 7 et 11). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 33 % de la variabilité totale du discours.



- La promotion des valeurs et de l'éthique de l'entreprise est une fonction globale pas uniquement l'apanage du DRH.
- Toutefois la RSE et la GRI ont quelques difficultés à s'inscrire dans les valeurs éthiques de l'entreprise.

### **Illustration**

Énoncés caractéristiques utiles pour intégration dans le discours. Ils sont tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours (Sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 1, 2 et 3 et vertical, ici sujets 7 et 11). Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont particulièrement associés à la dimension « respecter l'éthique est une fonction globale ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

#### **Sujet 01MNP1**

- Le rôle que je m'assignais à moi-même, je m'efforçais d'être le garant, la vigie, celui qui rappelait que cette charte existait, (...) dans le droit et la jurisprudence. Donc on a quand même des obligations. Pour la mise en œuvre de ces obligations C'était donc aussi mon job vis-à-vis des managers de faire ce genre de rappel qui concrètement consistait à mettre en œuvre la charte.
- (...) qu'elle nous obligeait tous à de la vigilance et rappeler ces règles, plutôt au manager

#### **Sujet 02FSP3**

- Le DRH est un élément moteur de l'éthique de l'entreprise.
- En tant que DRH, moi ce que je fais c'est que je dis à mes directeurs de holding et mes directeurs de sites : « montre l'exemple, arrête-toi quand ton enfant sera malade pour que les autres le fassent. Les autres ne le feront jamais si toi tu ne le fais pas ».

#### **Sujet 03MSP1**

- Je suis le garant. On exprime notre déontologie de manière éditoriale au sens journalistique du terme. Il y a des choses qu'on s'interdit d'exprimer. Cela pollue, au bon sens du terme, par capillarité, toute l'entreprise, ça se diffuse.
- Mon rôle est de garantir le respect de cette tradition.

## Second facteur : Axe vertical

### Sujet 07MCG2

- Quand on est membre d'un comité de direction on a deux rôles, vous n'arrivez pas uniquement avec votre casquette de directeur financier ou DRH mais bien avec une casquette de membre de ce comité de direction, on doit oublier les frontières de son métier propre, on doit avoir une sensibilité globale. Le DRH comme le DAF va être capable de réfléchir dans son métier et dans sa place dans l'entreprise. Là vous devenez le référent en matière ressources humaines sans en être l'unique,

### Sujet 11MCTG2

- Ce n'est pas un dossier RH , c'est un dossier managérial. Les RH y sont très fortement associés. Ils ont été très impliqués dans la réflexion et l'élaboration de ça en relation avec la direction générale du Groupe.
- Au travers de la formation nous sommes un peu les gardiens du temple, nous développons telle ou telle chose parce que cela correspond à nos valeurs. On a des relations avec les écoles de formation parce que ça correspond à nos valeurs, on va gérer nos candidats de telle ou telle façon parce que ça correspond à nos valeurs, nous déclinons nos actions en relation avec nos valeurs, ça devient un appui pour justifier les outils qu'on prend.
- Dans les formations on instille les valeurs pour qu'on les remanifeste en parallèle avec les actions entreprises. (...) la RSE a du mal à trouver sa place dans notre entreprise. On a monté un groupe RSE dont les RH faisaient partie, on a tourné en rond avec ces concepts. Puis il y a le Global compact, le GRI. J'avais commencé à monter des tableaux, à préparer des « *reportings* ».

## Question 9 : Que proposeriez-vous pour améliorer la promotion de l'éthique dans votre entreprise ?

9 DRH sur 12 ont répondu à la question

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 9, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 2 et 5. Les sujets qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont surlignés en bleu (AFC Question 9, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, les sujets 1 et 9). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 36 % de la variabilité totale du discours.



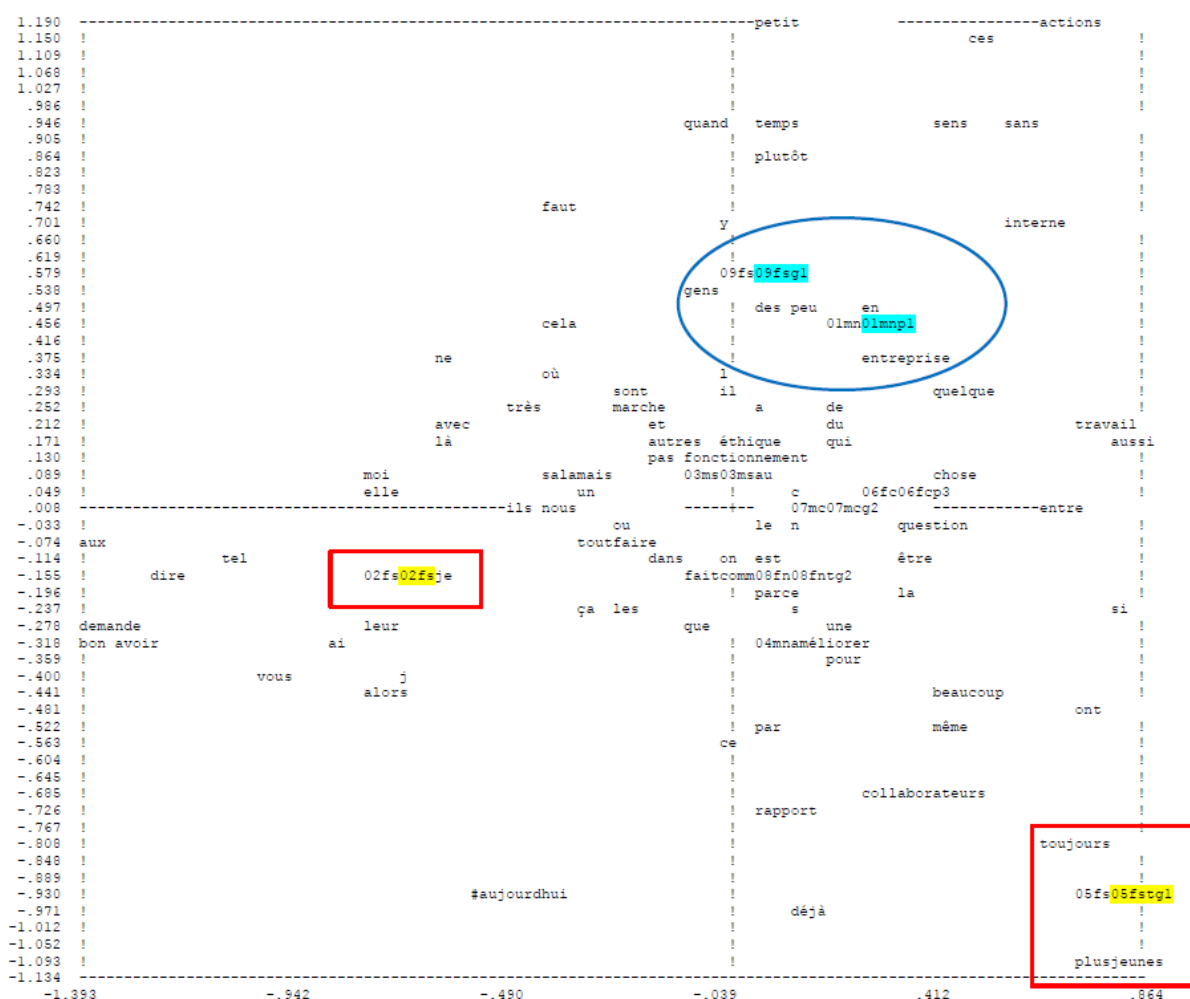


Figure 9 : AFC du discours à la question 9, deux premiers axes factoriels.

Tableau 17  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q9

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
02FSP3	F	Stable	PME	+ de deux tiers
05FSTG1	F	Stable	ETI	Un tiers
01MNP1	M	Novice	PME	Un tiers
09FSG1	F	Stable	ETI	Un tiers

### Interprétation

- Faire de l'éthique un critère effectif d'évaluation des membres de l'entreprise.
- Communiquer avec les collaborateurs sur leurs pratiques éthiques lors des entretiens

- Les DRH doivent donner l'exemple du respect de l'éthique.
- Rappeler sans cesse les valeurs et les codes d'éthique dans la formation et le coaching.
- Montrer la cohérence de l'éthique au regard de toutes les décisions de l'entreprise.

### **Illustration**

Énoncés caractéristiques utiles pour intégration dans le discours. Ils sont tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours. Sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 2 et 5 et vertical, ici sujets 1 et 9). Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont particulièrement associés à la dimension « rechercher une cohérence globale ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

#### **Sujet 02FSP3**

- Il faudrait que l'éthique soit un critère d'excellence dans les entreprises qu'est-ce qu'on demande à un directeur de site, d'avoir un bon chiffre d'affaire, d'avoir un bon résultat (...). Il ne faut pas que les dirigeants hésitent à virer des gens même lorsqu'ils sont bons techniquement mais qu'ils sont mauvais avec les salariés, ceux-là il faut les sortir et là du coup ça fait peur aux autres. Mais dès qu'on le sait, dès qu'on a la preuve, il faut y aller quitte à avoir un problème de prudhomme. Mais dans ce cas-là je me permets de dire à celui qui se plaint, vous devez me l'écrire, je ne pourrai rien faire autrement
- (...) dans les critères, il n'y a pas l'éthique. Moi j'ai un moyen pour les évaluer c'est grâce aux relations avec les délégués du personnel. Parce que aux D.P. lors des négociations, je leur demande comment ça se passe.

#### **Sujet 05FSTG1**

- Les jeunes ont plus besoin d'espace d'autonomie, même si on a déjà beaucoup d'autonomie. Les jeunes ont besoin d'autres formes de communication sur la façon dont on travaille.

## Second facteur : Axe vertical

### Sujet 01MNP1

- C'est un sujet qui revient sans arrêt, c'est un travail qu'il faut remettre sans arrêt sur l'établi. On fait des rappels, on écrit des procédures, on écrit des chartes, on communique en interne, on fait des formations, on fait du coaching et en réalité il faut sans arrêt recommencer. Les actions des DRH qui sont les garants et les vigies de ces sujets-là doivent être sans arrêt réaffirmées.
- Ça c'est la première chose il ne faut pas baisser les bras. Il y a une question d'exemplarité, on ne peut pas expliquer aux autres comment ils doivent faire si on n'est pas exemplaire là-dessus. Il faut éviter d'être injuste, de commettre des actions contraires à ce qu'on prône, c'est quelque chose d'essentiel aussi.
- Dernier point c'est qu'aucune de ces valeurs ou de ces éléments de l'éthique interne ne peut trouver ses applications si on n'a pas de cohérence en termes de sens du projet global de l'entreprise, en termes de sens des motivations de chacun des salariés, porteurs de ça et donc le travail sur le sens il faut le faire en permanence aussi, montrer les cohérences, faire de la pédagogie et montrer que quand on prend une décision, qu'on entreprend une action même si ça a l'air d'être un pléonasme, montrer en quoi c'est en lien avec l'éthique, en quoi c'est en lien avec l'ambition de l'entreprise, en quoi c'est en lien avec l'ambition de l'équipe. Il faut faire ces liens en permanence pour qu'on mesure que c'est pas juste du vent, du marketing interne mais que ça correspond vraiment à des tâches, à des actions, que ces actions sont réfléchies et qu'elles sont réalisées pour rendre concrets ces engagements éthiques.

### Sujet 09FSG1

- En termes d'éthique cela marche plutôt. Dans le passé quand il y avait des enquêtes sur le climat social, les attitudes négatives n'étaient pas sanctionnées, c'est-à-dire des gens qui ne respectaient pas les autres autour de la table qu'ils soient collègues, clients, hiérarchie. Il y en a qui ne respectent pas l'entreprise. C'est un petit challenge de l'entreprise d'être capable un moment d'être coercitif quand il faut, quand il y a des gens qui ne sont pas dans les valeurs. En terme d'éthique sincèrement il y a plutôt des managers qui écoutent. Je ne vois pas de grandes problématiques éthiques.

### *1.2.3. Thème : La gestion des relations sexuées dans l'entreprise*

#### **Question 10 : Quelle est votre politique dans la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique et de la stratégie de l'entreprise?**

Variantes : quel est le rôle du DRH dans la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique et de la stratégie de votre entreprise ? Quels sont les règles, normes et principes que vous prescrivez pour réguler la gestion des relations sexuées dans votre entreprise en tant que DRH, quels en sont les résultats ?

11 sujets ont répondu à ces questions.

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 10, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 2 et 10. Les sujets qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont surlignés en bleu (AFC Question 10, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical), les sujets 1, 4 et 8. Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 31 % de la variabilité totale du discours.

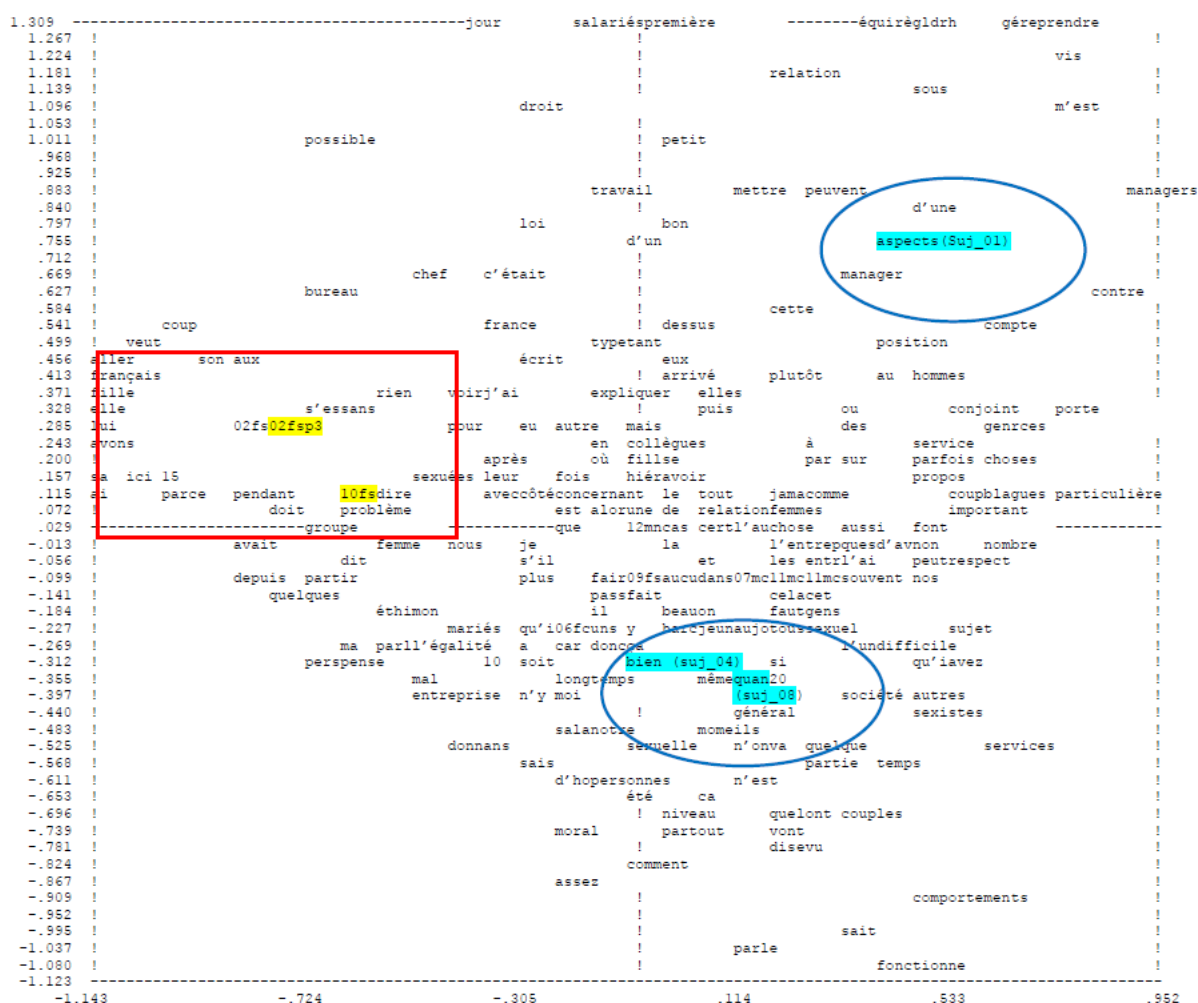


Figure 10 : AFC du discours à la question 10, deux premiers axes factoriels.

Tableau 18  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q10

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
02FSP3	F	Stable	PME	+ de deux tiers
10FSG2	F	Stable	ETI	Deux tiers
01MNP1	M	Novice	PME	Un tiers
04MNP2	M	Novice	PME	Deux tiers
08FNTG2	F	Novice	Grande	Deux tiers

### Interprétation

- La gestion des relations sexuées au regard de l'éthique n'est pas un problème considéré comme stratégique

- Suivre le droit et les lois.
- Mettre en garde dans le cadre de la formation
- Dans le code éthique il y a intégration d'un volet comportemental traitant du sujet : mobilité de membre de couple pour éviter une relation hiérarchique
- Favoriser par le DRH une autorégulation des comportements sexuels à risque.

### **Illustration**

Les sujets qui déterminent les deux premiers facteurs sont les suivants : axe 1, horizontal, les sujets 2 et 10 et axe 2, vertical, les sujets 1, 4 et 8. Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédés d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont particulièrement associés à la dimension « Action personnelle du DRH, hors législation ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

#### **Sujet 02FSP3**

- En général ça n'entre pas dans la stratégie de l'entreprise. C'est compliqué. On n'a pas mis en place de règles spécifiques par rapport à la gestion des relations sexuelles. On a le droit français qui est bien fait et qui nous dit qu'on ne doit pas harceler sexuellement.
- À chaque fois que j'ai eu suspicion, j'ai rencontré les salariés et je leur ai demandé ce qu'il en était. Je leur ai indiqué que je ne voulais pas en entendre parler parce que je me fâcherais très fort. Après on a des salariés qui se sont unis ici, qui se sont mariés, ça il n'y a pas de difficultés. Il n'y a pas de relation hiérarchique entre eux, mais il y a une relation de travail. Je pense que l'entreprise doit pouvoir expliquer aux gens et surtout aux femmes qu'elles peuvent se permettre de faire des choix.

#### **Sujet 10FSG2**

- C'est monté à « madame éthique du Groupe » et en fait ce qui a sauvé le tuteur c'est que nous avons aussi interrogé son école qui ne lui a pas donné son diplôme parce qu'elle avait triché et fait du plagiat. Donc du coup nous n'avons pas été plus loin. Monsieur éthique du Groupe qui avait été informé mais elle lui avait demandé de ne pas traiter le problème car elle avait pris sa décision.

## Second facteur : Axe vertical

### Sujet 01MNP1

- Il y a des choses qui sont interdites par la loi et celui qui est en première ligne pour rappeler les règles, rappeler les risques et aussi mettre en œuvre des procédures d'alerte le cas échéant, c'est le DRH.
- Sur ces aspects-là, à la fois le respect des règles mais aussi l'information des salariés et aussi la protection des salariés, le DRH est vraiment en première ligne à l'écrit comme à l'oral. On peut en tant que DRH assister à des situations ou mettre en garde des salariés sur des situations qui peuvent être ambiguës ou des situations qui peut être ne sont pas ambiguës qui pourraient se retourner contre des managers ou tel ou tel salarié si l'autre était malveillant.
- Il m'est arrivé de devoir donner des indications sur des précautions à prendre. Les recruteuses étaient essentiellement des femmes avec toute la séduction qui pouvait être la leur dont elles sont inconscientes. C'est bien sûr un rôle par rapport à l'application des règles de droit mais aussi un rôle de vigilance et de rappel qu'il y a un certain nombre de choses qui peuvent présenter des risques en terme de comportement pas seulement des hommes vis-à-vis des femmes mais aussi des femmes vis-à-vis des hommes. Je n'ai jamais rien écrit là-dessus. Je ne suis d'ailleurs pas tout à fait sûr qu'en droit on puisse écrire ce genre de chose, mais sans qu'on l'écrive, nous nous interdisions de recruter le conjoint d'un salarié. On savait très bien qu'on ne pouvait pas empêcher les gens de se rencontrer et éventuellement de se marier entre eux ou de se mettre en ménage au sein de l'entreprise, après il faut le gérer mais on ne peut pas interdire ça aux gens et pire on ne peut pas non plus amener des gens vers la sortie sous prétexte que son conjoint est dans l'entreprise. On ne peut pas non plus les discriminer sur les congés. On est obligé de prendre en compte qu'ils sont en couple pour le planning des congés. On ne peut pas édicter ce type d'interdiction dans un règlement intérieur ou une procédure interne chez nous en France. Un employeur qui sous prétexte qu'un couple se serait formé au sein d'une équipe éloignerait le couple, il est possible que cet employeur puisse être condamné.
- Tout ça du coup renforce le rôle du DRH d'une certaine manière en tant que médiateur puisqu'il ne s'agit pas d'imposer l'application de règles mais plutôt de rendre explicite ou plus compréhensible l'impact d'une telle relation sur l'organisation, sur les performances, sur les relations au sein d'une équipe. On est sur le fil du rasoir, on est sur des œufs dans ce genre de choses à gérer.

## Sujet 04MNP2

- Ce n'est pas un sujet sur lequel j'ai particulièrement travaillé. J'ai pas conscience véritablement de l'impact que ça a. Je le pressens, j'appréhende un petit peu car je vois l'influence que cela peut avoir sur des décisions et des orientations. On est une boîte assez jeune, des relations sexuelles il y en a un certain nombre. il n'y a pas eu de plainte au pénal, je ne sais plus comment le cas a été traité. C'est très jeune, on mise beaucoup sur l'ambiance, on fait pas mal d'événements, des rapports sexuels il y en a beaucoup. Des couples il y en a beaucoup, ils existent officiellement enfin officieusement, ils ne cachent pas, il n'y a pas de notion administrative derrière tout ça. Il y a donc un conjoint à la concurrence et un conjoint chez nous. Là ça pose un problème. On fait confiance dans le respect de l'éthique sur de nouveaux produits qui pourraient y avoir chez nous.
- Dans l'entreprise il n'y a pas de règle. Ça ne me pose pas plus de problème que ça.

## Sujet 08FNTG2

- Il y a dans notre éthique en général tout un volet sur les comportements, dont le harcèlement qu'il soit moral ou sexuel. (...) Ça a été la RH qui intervient directement avec l'appui des propriétaires et avec sévérité. Ça été immédiat. Donc on sait très bien que c'est un comportement qui n'est pas toléré. Il n'y a pas de tolérance. Je pense deux choses l'autorégulation et puis l'absence de tolérance de nos propriétaires sur un comportement avéré.
- En fait c'est un mécanisme d'autorégulation énormément. Il y a beaucoup de femmes donc ça autorégule des comportements qui pourraient être déviants, Ça c'est le premier niveau, c'est ce que j'appelle l'autorégulation. Il y a une forme d'autorégulation. Alors ça nous est arrivé bien sûr d'avoir des comportements de harcèlement moral ou sexuel qui ont été punis immédiatement. (...) Il m'est arrivé moi-même de conduire un dossier sur ça, j'ai vu comment cela fonctionnait, j'ai vu que cela avait été pris tout de suite. C'est moi qui ai lancé une alerte, c'était quelqu'un de l'équipe que j'avais. Là on mettra en place une mobilité. Si c'est des couples illégitimes, qu'on ne sait pas, l'entreprise n'a pas à intervenir. Les gens le disent spontanément si à un moment donné on a des couples qui se forment, mais l'autorégulation elle fonctionne parce qu'on sait effectivement si c'est déviant, c'est grave et c'est puni et qu'il n'y a pas de tolérance.



**Question 11 : Quelles sont les pratiques préventives et/ou correctives que vous mettez en place face aux risques ou aux pratiques déviantes en matière de relations sexuées ?**

4 DRH ont répondu à cette question, le discours étant particulièrement « pauvre ». L'AFC de la réponse à la question 11, n'a fait apparaître qu'un contenu trop marginal et épars inutilisable.

**Question 12 : L'éthique de la sexualité entrera-t-elle dans une vision stratégique de l'entreprise ?**

Variante : Qu'est-ce que vous pensez qu'il faudrait faire pour améliorer et sécuriser les gens au regard de la gestion des relations sexuées ? Est-ce qu'il y a des règles et des normes qui doivent apparaître quelque part et sous quelles formes ? A part la loi, face aux déviances, quelles sont les attitudes et les comportements que vous mettez en œuvre en tant que DRH et est-ce que vous arrivez à intégrer cela dans une vision stratégique ?

7 DRH ont répondu à ces questions.

Les sujets qui déterminent le contenu général du discours (AFC Question 12, 1<sup>er</sup> facteur, horizontal, les sujets surlignés en jaune) sont les sujets 1 et 2. Les sujets qui déterminent les spécificités complémentaires importantes du discours sont surlignés en bleu (AFC Question 12, 2<sup>ème</sup> facteur, vertical, les sujets 4 et 12). Les deux premiers facteurs expliquent à eux seuls 56 % de la variabilité totale du discours.

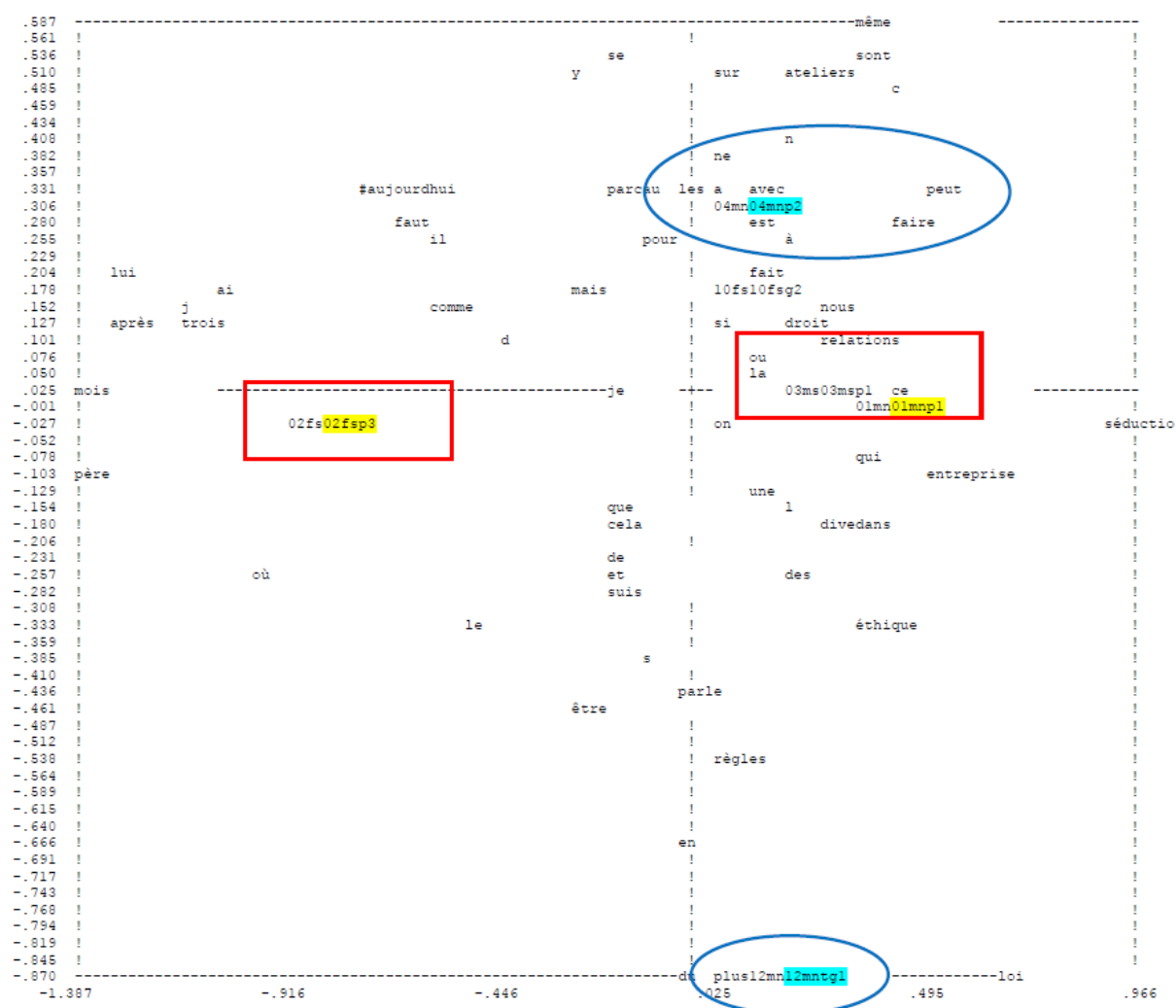


Figure 11: AFC du discours à la question 12, deux premiers axes factoriels.

Tableau 19  
Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q12

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
01MNP1	M	Novice	PME	Un tiers
02FSP3	F	Stable	PME	+ de deux tiers
04MNP2	M	Novice	PME	Deux tiers
12MNTG1	M	Novice	Grande	Un tiers

### Interprétation

- Le vrai référentiel c'est la loi qui s'efforce d'équilibrer les rapports homme-femme.

- Ce n'est pas dans la stratégie de l'entreprise d'établir des règles éthiques concernant les relations homme-femme, domaine de la vie privé.
- Rappeler que les règles d'éthique sont basées sur le respect mutuel dans les relations humaines en général.

### **Illustration**

Énoncés caractéristiques utiles pour intégration dans le discours. Ils sont tirés du discours des sujets qui ont le poids le plus important sur la variance du discours. Sujets qui déterminent les deux premiers facteurs (horizontal, ici sujets 1 et 2 et vertical, ici sujets 4 et 12). Dans les extraits qui suivent les éléments associés directement à la question sont précédé d'un picot plein et ceux qui le sont d'un picot « vide » sont particulièrement associés à la dimension « les règles éthiques sont fondées sur le respect des autres ».

### **Premier facteur : Axe horizontal**

#### **Sujet 01MNP1**

- L'éthique c'est la mise en œuvre des principes moraux. Est-ce qu'on peut réellement mettre en œuvre des principes qui sont de l'ordre de la morale et les exprimer à l'intérieur de l'entreprise, moi je n'en suis pas sûr Je ne suis pas sûr que la morale ait à faire avec l'entreprise. La loi a à faire avec l'entreprise, mais la loi ce n'est pas la morale. (...) Toutes les entreprises qui ont mis noir sur blanc des règles de compliance dans les affaires et qui ont expliqué ce que c'était que les dessous de tables, quels cadeaux on pouvait accepter ou pas, tout ça est écrit noir sur blanc et quelqu'un qui ne respecterait pas ce genre de règle pourrait être licencié. En matière de séduction eh bien je ne crois pas sauf si on tombe sous le coup de la loi tel que dans le harcèlement.
- Je parle de l'utilisation de la séduction sexuée que ce soit par l'attitude physique, l'habillement pour rendre attractive une proposition, ça c'est un vrai sujet. Est-ce qu'on peut édicter des règles en la matière, peut-être, mais je pense que ce serait plus des précautions, des préceptes, des préconisations que des règles qui pourraient s'imposer lesquelles si elles n'étaient pas respectées pourraient justifier qu'on vire quelqu'un.

#### **Sujet 02FSP3**

- Il faut imposer qu'il y ait un équilibre homme femme. Il y aurait comme ça moins de différence homme femme, et vous supprimez le problème des différences de salaire.

## Second facteur : Axe vertical

### Sujet 04MNP2

- Je reste sur de vieilles connaissances en droit. Je ne suis pas certain qu'il faille intervenir à propos des relations sexuées. Pour moi c'est de la vie privée même si ça a des incidences potentielles sur l'entreprise et qu'est-ce qu'il y a de plus privé que les relations sexuées. Nous on rappelle les règles, on fait des rappels auprès des collaborateurs, deux heures sont consacrées à ces aspects-là. C'est de l'introduction à la loi. C'est un thème qu'on aborde dans les formations au management, encore une fois c'est par rapport à la législation. (...) Ça n'entrerait pas dans une vision stratégique de l'entreprise. il se trouve qu'il y a une certaine cohérence à travailler dessus. J'espère et je n'ai pas vu que ce type d'avantage pouvait exister du fait de relations sexuées.
- Aujourd'hui je ne dis pas qu'il faut compléter la législation et introduire certaines restrictions pour mettre certaines limites. Après est-ce qu'il y a d'autres mesures à prendre...je trouve que c'est la sphère privée et à priori je ne dis pas qu'il y a une dimension qu'il faut appréhender de ce point de vue-là.

### Sujet 12MNTG1

- Je pense que l'éthique sexuelle sera de plus en plus présente dans la stratégie de l'entreprise. Je suis convaincu. Elle nous imposera d'avoir des règles du jeu de plus en plus exigeantes. Depuis 4/5 ans on progresse en marchant en définissant des règles du jeu, des modes de fonctionnement. Mise en œuvre complète et entière du principe de respect dans l'entreprise. Le code éthique parle de respect des clients, des fournisseurs, des collaborateurs, des parties prenantes, des collectivités et autres. Il va falloir aller plus loin que la loi. Comment décliner ce respect, comment on le promeut, comment on s'assure que le respect va jusqu'à la promotion de l'éthique, sans tomber dans l'excès anglo-saxon où seul le politiquement correct fait loi et devient débile.

## 2. RESULTATS DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

### 2.1. Présentation socio-démographique de l'échantillon (Questions 1 à 8)

Notre échantillon était composé de 75 sujets répondants, dont 74 ont fourni une information complète en ce qui concerne leurs données sociodémographiques. L'échantillon est composé de 36 % d'hommes et de 64 % de femmes. On constate ici un certain débalancement par rapport à l'échantillon précédent des contributrices et contributeurs aux entrevues semi-structurées préalables. L'âge moyen des sujets est de 46 ans, variant de 27 à 64 ans.

Tableau 20  
Âge des répondants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	35 ans et moins	13	17,1	17,3	17,3
	36-50	38	50,0	50,7	68,0
	51-70	24	31,6	32,0	100,0
	Total	75	98,7	100,0	
Manquant	Système	1	1,3		
Total		76	100,0		

Dans notre échantillon, les variables genre et âge sont associées ( $L^2 = 6.84 (2), p < 0,033$ ), les femmes étant surreprésentées dans la catégorie des 35 ans et moins, les hommes y étant sous représentés.

La majeure partie des sujets présente une certaine stabilité en emploi, la moyenne d'occupation du poste de DRH au moment de l'enquête était de 6 ans et 10 mois, variant entre un noviciat certain (6 mois) et une longue stabilité de carrière (30 ans). On constate une différence significative de l'expérience (occupation du poste) selon le genre, les hommes ayant une durée moyenne d'expérience significativement plus grande que les femmes, soit de 9,06 ans pour les premiers et 4,02 ans pour les secondes ( $F = 9,62; p < 0,003; t = 2,21 (33,99), p < 0,034$ ).

Selon les données disponibles, 75 % des répondants sont membres, formellement, du comité de direction de l'entreprise alors que 25 % ne le sont pas.

Tableau 21  
Participation au Comité de direction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	55	72,4	75,3	75,3
	Non	18	23,7	24,7	100,0
	Total	73	96,1	100,0	
Manquant	Système	3	3,9		
Total		76	100,0		

Le calcul des mesures d'association entre le genre et la participation ne permet pas d'identifier d'association entre les deux variables donc de surreprésentation ou sous-représentation d'un genre à cet effet. On peut donc considérer que le genre n'affecte pas la participation dans l'échantillon.

Au plan de la formation initiale des répondantes et des répondants, variable répartie en quatre catégories correspondent à quatre types d'institution assurant les formations mentionnées, on constate que la majeure partie des DRH détient une formation universitaire située hors du domaine des affaires.

Tableau 22  
Formation initiale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Université	45	59,2	62,5	62,5
	Business School	21	27,6	29,2	91,7
	École d'ingénieur	6	7,9	8,3	100,0
	Total	72	94,7	100,0	
Manquant	Système	4	5,3		
Total		76	100,0		

La majeure partie des répondantes et des répondants œuvrent dans des entreprises dont la taille moyenne est de 4553 employés, en excluant deux répondants qui incluaient la structure d'emploi à l'international de leur entreprise (multinationale) alors que nous désirions en connaître la taille réelle sur le territoire français. La taille moyenne des entreprises ou œuvraient nos répondants variait donc entre 70 employés et 70 000 travailleurs.

Tableau 23  
Taille de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 250	12	15,8	16,7	16,7
	250-499	15	19,7	20,8	37,5
	500-999	11	14,5	15,3	52,8
	1000-4999	18	23,7	25,0	77,8
	5000-9999	3	3,9	4,2	81,9
	10000-14999	4	5,3	5,6	87,5
	15000-24999	3	3,9	4,2	91,7
	25000 et +	6	7,9	8,3	100,0
	Total	72	94,7	100,0	
Manquant	Système	4	5,3		
Total		76	100,0		

Plus de la moitié des DRH œuvrent dans des entreprises de moins de 1000 employés. Afin de simplifier le calcul des mesures d'association des variables, une recatégorisation de la taille des entreprises en trois types a été effectuée en respectant la référence aux critères de qualification de petite, moyenne et très grande entreprise.

Tableau 24  
Taille recatégorisée des entreprises en 3 types

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	500 et moins	28	36,8	38,9	38,9
	501-5000	29	38,2	40,3	79,2
	5001 et plus	15	19,7	20,8	100,0
	Total	72	94,7	100,0	
Manquant	Système	4	5,3		
Total		76	100,0		

Le calcul des mesures d'association entre le genre des répondants et la taille de l'entreprise ne permet pas d'identifier d'association significative. La taille de l'entreprise n'affecte donc pas le profil de genre des répondants. De la même façon, il n'y a pas d'association significative entre les variables taille de l'entreprise et participation ou non au comité de direction de celle-ci.

La répartition des genres au sein des entreprises où exercent nos répondants est relativement équilibrée, soit 59 % d'employés masculins et 41 % de femmes.

Tableau 25  
Pourcentage Hommes/entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 20	2	2,6	2,7	2,7
	20-29	1	1,3	1,3	4,0
	30-39	8	10,5	10,7	14,7
	40-49	6	7,9	8,0	22,7
	50-59	10	13,2	13,3	36,0
	60-69	24	31,6	32,0	68,0
	70-79	12	15,8	16,0	84,0
	80 et +	12	15,8	16,0	100,0
	Total	75	98,7	100,0	
Manquant	Système	1	1,3		
Total		76	100,0		



Tableau 26  
Pourcentage femmes/entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 20	8	10,5	10,7	10,7
	20-29	8	10,5	10,7	21,3
	30-39	19	25,0	25,3	46,7
	40-49	18	23,7	24,0	70,7
	50-59	6	7,9	8,0	78,7
	60-69	8	10,5	10,7	89,3
	70-79	5	6,6	6,7	96,0
	80 et +	3	3,9	4,0	100,0
	Total	75	98,7	100,0	
Manquant	Système	1	1,3		
Total		76	100,0		

Il n'y a pas d'association entre le genre (masculin ou féminin) et la taille de l'entreprise. Il n'y a donc, dans l'échantillon, aucune surreprésentation ou sous-représentation du pourcentage de représentation masculine ou féminine pour une catégorie particulière.

Enfin, nous disposons d'une nomenclature large des champs d'activités des entreprises ou œuvrent les DRH répondants. Les secteurs d'activité principaux sont ceux de l'industrie (production lourde ou transformation) et des services. Les divers secteurs d'activité des entreprises ont été regroupées en quatre catégories logiques afin d'optimiser le calcul des mesures d'association au regard des tierces variables.

Tableau 27  
Secteurs d'activité des entreprises

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Industrie	44	57,9	59,5	59,5
	Commerce	6	7,9	8,1	67,6
	HighTech	9	11,8	12,2	79,7
	Services	15	19,7	20,3	100,0
	Total	74	97,4	100,0	
Manquant	Système	2	2,6		
Total		76	100,0		

Les variables « *Principal secteur d'activité de l'entreprise* » et « *Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 41,02$  (21),  $p < 0,006$ ;  $V = 0,411$ ;  $p < 0,015$ ), les répondants travaillant pour des entreprises dont moins de 20 % de l'effectif est masculin sont surreprésentés dans la catégorie entreprises du secteur du commerce alors que ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 30 % à 49 % de l'effectif est masculin le sont dans la catégorie « entreprises de services ». Les variables « *Principal secteur d'activité de l'entreprise* » et « *Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise* » sont aussi significativement associées ( $L^2 = 41,75$  (21),  $p < 0,005$ ;  $V = 0,423$ ;  $p < 0,008$ ). Les répondants travaillant pour des entreprises dont de 20 % à 29 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie entreprises du secteur « High Tech » alors que ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 60 % à 69 % de l'effectif est féminin le sont dans la catégorie « entreprises de services ».

## 2.2. Analyse descriptive des réponses aux questions 9 à 14.

**Question 9.** *Durant une année de travail, à quelle fréquence avez-vous eu à gérer une situation de relations à caractère sexuel qui pose problème au sein de l'entreprise ?*

L'intervention au regard des problèmes relationnels de nature sexuelle demeure relativement peu fréquente chez nos DRH, 45 % de l'effectif déclarant ne jamais avoir à le faire et 53% d'entre eux, une ou deux fois par année. Il n'y a pas d'association significative entre la fréquence d'intervention et la taille de l'entreprise ou le nombre d'employés. Il n'y a pas non plus d'association significative entre la fréquence d'intervention et le pourcentage des genres, hommes ou femmes, chez les employés.

Tableau 28  
Fréquence d'intervention

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	33	43,4	45,2	45,2
	Une à deux fois par année	39	51,3	53,4	98,6
	De trois à cinq fois par année	1	1,3	1,4	100,0
	Total	73	96,1	100,0	
Manquant	Système	3	3,9		
Total		76	100,0		

### Question 10, énoncés 1 à 7

La question 10 visait à caractériser le rôle, stratégique ou non, du DRH dans l'entreprise. Sur les sept énoncés par rapport auxquels on demandait aux répondants de se prononcer, tous ont reçu de façon privilégiée, majoritaire, un accord total. Le lecteur trouvera ci-après les répartitions de fréquence pour chacun de ces énoncés.

Tableau 29

Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus ou moins en désaccord.	2	2,6	3,0	3,0
	Plus ou moins en accord.	5	6,6	7,5	10,4
	En accord total.	60	78,9	89,6	100,0
	Total	67	88,2	100,0	
Manquant	Système	9	11,8		
Total		76	100,0		

Tableau 30

Les interventions du DRH sont prises en compte dans le choix des décisions stratégiques de l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Désaccord total	1	1,3	1,5	1,5
	Plus ou moins en désaccord.	7	9,2	10,4	11,9
	Plus ou moins en accord.	25	32,9	37,3	49,3
	En accord total.	34	44,7	50,7	100,0
	Total	67	88,2	100,0	
Manquant	Système	9	11,8		
Total		76	100,0		

Tableau 31

Le DRH est un intervenant stratégique reconnu comme tel aux yeux de ses partenaires.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus ou moins en désaccord.	4	5,3	6,1	6,1
	Plus ou moins en accord.	29	38,2	43,9	50,0
	En accord total.	33	43,4	50,0	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Tableau 32

Les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus ou moins en accord.	13	17,1	19,7	19,7
	En accord total.	53	69,7	80,3	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Tableau 33

Le DRH doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	En désaccord total.	1	1,3	1,5	1,5
	Plus ou moins en accord.	8	10,5	12,1	13,6
	En accord total.	57	75,0	86,4	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Tableau 34  
Le DRH favorise le développement des compétences des membres de l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plus ou moins en désaccord.	1	1,3	1,5	1,5
	Plus ou moins en accord.	8	10,5	12,1	13,6
	En accord total.	57	75,0	86,4	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Tableau 35  
En matière de relations humaines, le DRH est un médiateur indispensable entre les parties prenantes constitutives de l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Désaccord total	1	1,3	1,5	1,5
	Plus ou moins en désaccord.	3	3,9	4,5	6,0
	Plus ou moins en accord.	14	18,4	20,9	26,9
	En accord total.	49	64,5	73,1	100,0
	Total	67	88,2	100,0	
Manquant	Système	9	11,8		
Total		76	100,0		

Le calcul des mesures d'association entre la majorité des variables descriptives de l'échantillon (Taille de l'entreprise en 3 catégories; âge; genre; participation au comité de direction; formation initiale) d'une part et les 7 items (énoncés) de la question 10 permet d'identifier trois structures d'association significatives.

- La variable âge et l'énoncé « *Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 9,75$  (4),  $p < 0,045$ ;  $V = 0,303$ ;  $p < 0,016$ ), les 35 ans et moins étant surreprésentés dans la catégorie « plus ou moins d'accord », les 36-50 ans l'étant dans la catégorie « tout à fait d'accord » et, enfin, les 51-70 ans l'étant dans la catégorie « plus ou moins en accord ».

- La variable « Formation initiale » catégorisée et l'énoncé « *Les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 8,24$  (2),  $p < 0,016$ ;  $V = 0,318$ ;  $p < 0,038$ ), les répondants dont la formation initiale est en Université (facultés non reliées à l'administration et la gestion des affaires) étant surreprésentés chez ceux qui sont plus ou moins d'accord avec l'énoncé, les répondants dont la formation initiale est en « *Business School* » l'étant chez ceux qui déclarent un accord total avec l'énoncé.
- La variable « Formation initiale » catégorisée et l'énoncé « *Le DRH doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite* » sont significativement associées ( $L^2 = 10,59$  (4),  $p < 0,032$ ;  $V$  ns), les répondants dont la formation initiale est en Université (facultés non reliées à l'administration et la gestion des affaires) étant surreprésentés chez ceux qui sont plus ou moins d'accord avec l'énoncé.

#### **Question 11, énoncés 1 à 7**

Même si, pour la majorité des items de cette question, ce soit la position « correspond bien à ma réalité », qui remporte la palme, les réponses aux items de ce « bloc » sont plus nuancées. Ainsi le sixième item « *Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte* » est identifié par 40 % des répondants comme ne correspondant pas à leur réalité au sein de l'entreprise, alors que pour 54 % de l'effectif considère que le quatrième item, libellé comme suit, « *Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise* » ne correspond pas ou peu à leur réalité et que 51 % des sujets expriment un opinion similaire par rapport au cinquième énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* ».

**Tableau 36**  
L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	8	10,5	11,9	11,9
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	18	23,7	26,9	38,8
	Correspond bien à ma réalité.	41	53,9	61,2	100,0
	Total	67	88,2	100,0	
Manquant	Système	9	11,8		
Total		76	100,0		

**Tableau 37**  
L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	9	11,8	13,6	13,6
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	20	26,3	30,3	43,9
	Correspond bien à ma réalité.	37	48,7	56,1	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

**Tableau 38**  
Les décisions stratégiques de l'entreprise tiennent compte des valeurs éthiques qui y sont promulguées.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	9	11,8	14,3	14,3
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	25	32,9	39,7	54,0
	Correspond bien à ma réalité.	29	38,2	46,0	100,0
	Total	63	82,9	100,0	
Manquant	Système	13	17,1		
Total		76	100,0		

**Tableau 39**  
Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	6	7,9	9,1	9,1
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	24	31,6	36,4	45,5
	Correspond bien à ma réalité.	36	47,4	54,5	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		



Tableau 40

Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	6	7,9	9,2	9,2
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	27	35,5	41,5	50,8
	Correspond bien à ma réalité.	32	42,1	49,2	100,0
	Total	65	85,5	100,0	
Manquant	Système	11	14,5		
Total		76	100,0		

Tableau 41

Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	26	34,2	40,0	40,0
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	19	25,0	29,2	69,2
	Correspond bien à ma réalité.	20	26,3	30,8	100,0
	Total	65	85,5	100,0	
Manquant	Système	11	14,5		
Total		76	100,0		

Tableau 42

Suite à leur embauche, les salariés reçoivent un document et une formation qui les incite à pratiquer et respecter l'éthique de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas à ma réalité.	14	18,4	21,2	21,2
	Correspond plus ou moins à ma réalité.	16	21,1	24,2	45,5
	Correspond bien à ma réalité.	36	47,4	54,5	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Le calcul des mesures d'association entre la majorité des variables descriptives de l'échantillon (Taille de l'entreprise en trois catégories; âge; genre; participation au comité de direction, secteur d'activité) d'une part et les sept items de la question 11 jette un éclairage intéressant sur les sources de cette variation.

- La variable Principal secteur d'activité de l'entreprise catégorisée et l'énoncé « *L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé* » sont significativement associées ( $L^2 = 16,54$  (6),  $p < 0,011$ ;  $V = 0,335$ ;  $p < 0,022$ ), les répondants qui travaillent dans le secteur des services étant surreprésentés chez ceux qui déclarent que l'énoncé correspond plus ou moins à leur réalité.
- La variable Âge des répondants catégorisée et l'énoncé « *L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)* » sont significativement associées ( $L^2 = 9,51$  (4),  $p < 0,049$ ;  $V$ , ns), les 35 ans et moins étant sous représentés dans la catégorie « correspond bien à ma réalité », les 36-50 ans l'étant dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité ».
- La variable Âge des répondants catégorisée et l'énoncé « *Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 9,75$  (4),  $p < 0,045$ ;  $V = 0,284$ ;  $p < 0,038$ ), les 51-70 ans étant surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité ».

- La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 24,76$  (14),  $p < 0,037$ ;  $V = 0,434$ ;  $p < 0,039$ ), les répondants travaillant pour des entreprises dont de 60 % à 79 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « ne correspond pas à ma réalité », ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 20 % à 29 % de l'effectif est féminin le sont dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité » et, enfin, ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 30 % à 39 % de l'effectif est féminin le sont dans la catégorie « correspond bien à ma réalité ».
- La variable Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 27,40$  (14),  $p < 0,017$ ;  $V = 0,470$ ;  $p < 0,011$ ), les répondants travaillant pour des entreprises dont moins de 20 % de l'effectif est masculin ainsi que ceux qui œuvrent dans des entreprises dont de 30 % à 49 % de l'effectif est masculin sont surreprésentés dans la catégorie « ne correspond pas à ma réalité » alors que ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 60 % à 69 % de l'effectif est masculin le sont dans la catégorie « correspond bien à ma réalité ».
- La variable Principal secteur d'activité de l'entreprise catégorisée et l'énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 12,54$  (6),  $p < 0,050$ ;  $V = 0,317$ ;  $p < 0,042$ ), les répondants qui travaillent dans le secteur du commerce ou des services étant surreprésentés chez ceux qui déclarent que l'énoncé ne correspond pas à leur réalité.
- La variable Taille de l'entreprise (catégorisée) et l'énoncé « *Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte* » sont significativement associées ( $L^2 = 9,54$  (4),  $p < 0,047$ ;  $V$  ns), les répondants travaillant pour des entreprises embauchant de 501 à 5000 employés étant sous représentés dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité ».
- La variable Participation au comité de direction et l'énoncé « *Suite à leur embauche, les salariés reçoivent un document et une formation qui les incite à pratiquer et respecter l'éthique de l'entreprise* » sont significativement associées ( $L^2 = 7,53$  (2),  $p < 0,023$ ;  $V = 0,363$ ;  $p < 0,014$ ), les répondants qui ne participent pas au comité de direction étant surreprésentés dans la catégorie « ne correspond pas à ma réalité ».

### Question 12, énoncés 1 à 6

Même si pour la majorité des items de cette question, ce sont les positions « beaucoup » et « tout à fait » qui emportent la palme, la réponse aux items de ce « bloc de questions » est relativement nuancée. À cet effet, il est intéressant de se pencher sur les items « *Dans le cadre de la formation du personnel, le DRH doit prévoir un temps pédagogique consacré à la gestion des relations sexuelles dans l'entreprise* » ainsi que « *Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel* » où les réponses négatives sont respectivement majoritaires ou quasi-équiprobables.

Tableau 43  
Le DRH est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très peu	10	13,2	14,9	14,9
	Beaucoup	21	27,6	31,3	46,3
	Tout à fait	36	47,4	53,7	100,0
	Total	67	88,2	100,0	
Manquant	Système	9	11,8		
Total		76	100,0		

Tableau 44  
Le DRH sanctionne lors de l'émergence de comportements problématiques à caractère sexuel.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très peu	10	13,2	14,7	14,7
	Beaucoup	16	21,1	23,5	38,2
	Tout à fait	42	55,3	61,8	100,0
	Total	68	89,5	100,0	
Manquant	Système	8	10,5		
Total		76	100,0		

Tableau 45  
Le DRH est l'interlocuteur principal lors de la survenue de relations problématiques à caractère sexuel dans l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très peu	10	13,2	14,7	14,7
	Beaucoup	27	35,5	39,7	54,4
	Tout à fait	31	40,8	45,6	100,0
	Total	68	89,5	100,0	
Manquant	Système	8	10,5		
Total		76	100,0		

Tableau 46  
Dans le cadre de la formation du personnel, le DRH doit prévoir un temps pédagogique consacré à la gestion des relations sexuées dans l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	17	22,4	25,8	25,8
	Très peu	28	36,8	42,4	68,2
	Beaucoup	17	22,4	25,8	93,9
	Tout à fait	4	5,3	6,1	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Tableau 47  
Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	16	21,1	24,2	24,2
	Très peu	16	21,1	24,2	48,5
	Beaucoup	19	25,0	28,8	77,3
	Tout à fait	15	19,7	22,7	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Tableau 48  
Le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.).

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout	5	6,6	7,6	7,6
	Très peu	11	14,5	16,7	24,2
	Beaucoup	26	34,2	39,4	63,6
	Tout à fait	24	31,6	36,4	100,0
	Total	66	86,8	100,0	
Manquant	Système	10	13,2		
Total		76	100,0		

Le calcul des mesures d'association entre la majorité des variables descriptives de l'échantillon (Taille de l'entreprise en 3 catégories; âge; genre; participation au comité de direction; principal secteur de l'entreprise) d'une part et les 6 items (énoncés) de la question 12 jette un éclairage intéressant sur les sources de cette variation.

- La variable Taille de l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques* » (Q-12, item 1) sont significativement associées ( $L^2 = 10,36$  (4),  $p < 0,035$ ; V, ns), les répondants travaillant pour des entreprises de 501 à 5000 employés étant surreprésentés dans la catégorie « beaucoup ».
- La variable Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est l'interlocuteur principal lors de la survenue de relations problématiques à caractère sexuel dans l'entreprise* » (Q-12, item 3) sont significativement associées ( $L^2 = 23,69$  (14),  $p < 0,05$ ; V = 0,417;  $p < 0,05$ ), les répondants travaillant dans des entreprises où entre 50 % et 59 % des employés sont des hommes sont surreprésentés dans la catégorie « très peu ».
- La variable Taille des entreprises catégorisée et l'énoncé « *Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel* » (Q-12, item 5) sont significativement associées ( $L^2 = 14,75$  (6),  $p < 0,022$ ; V, ns), les répondants travaillant pour des entreprises de 501 à 5000 employés étant surreprésentés dans la catégorie « beaucoup ».

- La variable « Principal secteur d'activité de l'entreprise » catégorisée et l'énoncé « *Le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.)* » (Q-12, item 6) sont significativement associées ( $L^2 = 18,49$  (9),  $p < 0,030$ ;  $V = 0,295$ ;  $p < 0,046$ ), les répondants qui travaillent dans le secteur du commerce étant surreprésentés chez ceux qui indiquent « pas du tout », les répondants œuvrant dans le secteur des services l'étant chez ceux qui déclarent que l'énoncé correspond tout à fait à leur réalité.

### Question 13, énoncés 1 à 3

Pour ces trois énoncés, on constate peu de variabilité dans la structure des réponses de nos sujets, dans chaque cas, plus ou moins deux tiers de l'effectif considère que l'énoncé correspond parfaitement avec leur définition de l'éthique, de la déontologie et de la finalité de l'éthique.

Tableau 49

La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas du tout.	1	1,3	1,5	1,5
	Correspond plus ou moins.	25	32,9	38,5	40,0
	Correspond tout à fait.	39	51,3	60,0	100,0
	Total	65	85,5	100,0	
Manquant	Système	11	14,5		
Total		76	100,0		

Tableau 50

L'éthique entend inspirer la conduite et les rapports humains par la promulgation de valeurs auxquelles l'entreprise se réfère pour réussir

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas du tout.	1	1,3	1,5	1,5
	Correspond plus ou moins.	19	25,0	29,2	30,8
	Correspond tout à fait.	45	59,2	69,2	100,0
	Total	65	85,5	100,0	
Manquant	Système	11	14,5		
Total		76	100,0		

Tableau 51

L'éthique du DRH correspond à ses valeurs personnelles, la charte éthique correspond au code déontologique de l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ne correspond pas du tout.	8	10,5	12,5	12,5
	Correspond plus ou moins.	15	19,7	23,4	35,9
	Correspond tout à fait.	41	53,9	64,1	100,0
	Total	64	84,2	100,0	
Manquant	Système	12	15,8		
Total		76	100,0		

Néanmoins, on observe quelques structures d'association intéressantes.

- La variable Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux* » (Q-13, item 1) sont significativement associées ( $L^2 = 22,80$  (7),  $p < 0,002$ ;  $V = 0,527$ ;  $p < 0,013$ ), les répondants travaillant pour des entreprises où de 40 % à 49 % des employés sont masculin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins », alors que ceux qui travaillent dans des entreprises où de 50 % à 59 % des employés sont des hommes le sont dans la catégorie « correspond tout à fait ».
- La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux* » (Q-13, item 1) sont significativement associées ( $L^2 = 17,02$  (7),  $p < 0,017$ ;  $V = 0,493$ ;  $p < 0,029$ ), les répondants travaillant pour des entreprises où de 60 % à 69 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins ».
- La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *L'éthique entend inspirer la conduite et les rapports humains par la promulgation de valeurs auxquelles l'entreprise se réfère pour réussir* » (Q-13, item2) sont significativement associées ( $L^2 = 17,79$  (7),  $p < 0,013$ ;  $V = ns$ ), les répondants travaillant pour des entreprises où de 20 % à 29 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond tout à fait ».



- La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *L'éthique du DRH correspond à ses valeurs personnelles, la charte éthique correspond au code déontologique de l'entreprise* » (Q-13, item 3) sont significativement associées ( $L^2 = 23,44$  (14),  $p < 0,05$ ;  $V = ns$ ), les répondants travaillant pour des entreprises où moins de 20 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins », leurs pairs travaillant dans des entreprises où de 20 % à 29 % des employés sont des femmes l'étant dans la catégorie « correspond tout à fait ».
- La variable Participation au comité de direction et l'énoncé « *La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux* » (Q-13, item 1) sont significativement associées ( $L^2 = 8,35$  (1),  $p < 0,04$ ;  $V = 0,333$ ;  $p < 0,008$ ), les répondants qui ne participent pas au comité de direction étant surreprésentés dans la catégorie « correspond tout à fait » alors que leurs pairs qui y participent le sont dans la catégorie « correspond plus ou moins ».

### Question 14, énoncés 1 à 9

Cette tâche se présentait dans un format distinct des précédentes. Il ne s'agissait pas ici de se positionner par rapport à des énoncés, mais bien plutôt de classer dans un ordre décroissant divers attributs qualifiant l'éthique, tels que mentionnés de façon récurrente à la fois dans la documentation scientifique ainsi que dans les entrevues réalisées préalablement auprès de DRH. Le classement se déployait de l'attribution de la plus haute vers la plus faible importance.

Tableau 52  
Question 14, Énoncé Morale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	15	19,7	25,9	25,9
	2	12	15,8	20,7	46,6
	3	10	13,2	17,2	63,8
	4	8	10,5	13,8	77,6
	5	2	2,6	3,4	81,0
	6	2	2,6	3,4	84,5
	7	2	2,6	3,4	87,9
	8	3	3,9	5,2	93,1
	9	4	5,3	6,9	100,0
Total		58	76,3	100,0	
Manquant	Système	18	23,7		
Total		76	100,0		

Tableau 53  
Question 14, Énoncé Attitude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	9,2	11,9	11,9
	2	16	21,1	27,1	39,0
	3	11	14,5	18,6	57,6
	4	9	11,8	15,3	72,9
	5	7	9,2	11,9	84,7
	6	3	3,9	5,1	89,8
	7	2	2,6	3,4	93,2
	8	4	5,3	6,8	100,0
	Total	59	77,6	100,0	
Manquant	Système	17	22,4		
Total		76	100,0		

Tableau 54  
Question 14, Énoncé Vertu

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	3,9	5,2	5,2
	2	4	5,3	6,9	12,1
	3	4	5,3	6,9	19,0
	4	8	10,5	13,8	32,8
	5	5	6,6	8,6	41,4
	6	7	9,2	12,1	53,4
	7	12	15,8	20,7	74,1
	8	10	13,2	17,2	91,4
	9	5	6,6	8,6	100,0
	Total	58	76,3	100,0	
Manquant	Système	18	23,7		
Total		76	100,0		

Tableau 55  
Question 14, Énoncé Prescription

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	2,6	3,4	3,4
	3	5	6,6	8,5	11,9
	4	7	9,2	11,9	23,7
	5	4	5,3	6,8	30,5
	6	6	7,9	10,2	40,7
	7	10	13,2	16,9	57,6
	8	13	17,1	22,0	79,7
	9	12	15,8	20,3	100,0
	Total	59	77,6	100,0	
Manquant	Système	17	22,4		
Total		76	100,0		

Tableau 56  
Question 14, Énoncé Règles formelles

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	2,6	3,4	3,4
	2	2	2,6	3,4	6,8
	3	7	9,2	11,9	18,6
	4	9	11,8	15,3	33,9
	5	10	13,2	16,9	50,8
	6	8	10,5	13,6	64,4
	7	13	17,1	22,0	86,4
	8	2	2,6	3,4	89,8
	9	6	7,9	10,2	100,0
	Total	59	77,6	100,0	
Manquant	Système	17	22,4		
Total		76	100,0		

Tableau 57  
Question 14, Énoncé Croyances personnelles

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,3	1,7	1,7
	2	4	5,3	6,7	8,3
	3	4	5,3	6,7	15,0
	4	1	1,3	1,7	16,7
	5	9	11,8	15,0	31,7
	6	9	11,8	15,0	46,7
	7	10	13,2	16,7	63,3
	8	7	9,2	11,7	75,0
	9	15	19,7	25,0	100,0
	Total	60	78,9	100,0	
Manquant	Système	16	21,1		
Total		76	100,0		

Tableau 58  
Question 14, Énoncé Comportement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	19	25,0	31,7	31,7
	2	9	11,8	15,0	46,7
	3	9	11,8	15,0	61,7
	4	9	11,8	15,0	76,7
	5	4	5,3	6,7	83,3
	6	6	7,9	10,0	93,3
	8	3	3,9	5,0	98,3
	9	1	1,3	1,7	100,0
	Total	60	78,9	100,0	
Manquant	Système	16	21,1		
Total		76	100,0		

Tableau 59  
Question 14, Énoncé Altruisme

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	5,3	6,7	6,7
	2	3	3,9	5,0	11,7
	3	1	1,3	1,7	13,3
	4	5	6,6	8,3	21,7
	5	10	13,2	16,7	38,3
	6	7	9,2	11,7	50,0
	7	9	11,8	15,0	65,0
	8	11	14,5	18,3	83,3
	9	10	13,2	16,7	100,0
	Total	60	78,9	100,0	
Manquant	Système	16	21,1		
Total		76	100,0		

Tableau 60  
Question 14, Énoncé Justice

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	11	14,5	18,0	18,0
	2	9	11,8	14,8	32,8
	3	11	14,5	18,0	50,8
	4	4	5,3	6,6	57,4
	5	7	9,2	11,5	68,9
	6	10	13,2	16,4	85,2
	7	2	2,6	3,3	88,5
	8	4	5,3	6,6	95,1
	9	3	3,9	4,9	100,0
	Total	61	80,3	100,0	
Manquant	Système	15	19,7		
Total		76	100,0		

Surligné en bleu : le rang que devrait occuper l'énoncé au classement dégressif.

Surligné en vert : Items ex-aequo

La simple prise en compte des fréquences de classement par item ne permettait pas d'obtenir un ordre de classement stable et pondéré en tenant compte de la présence de rangs *ex aequo* dans la fréquence observée pour certains items. La stabilité de l'ordre de choix accordé a donc été vérifiée selon la cohérence des choix en co-occurrence chez les mêmes répondants en utilisant une analyse en grappes (cluster analysis) classifiant de façon dégressive les blocs d'items (cf. figure 12 dendrogramme consécutif), ce qui confirme le classement subséquent (cf. tableau 61).

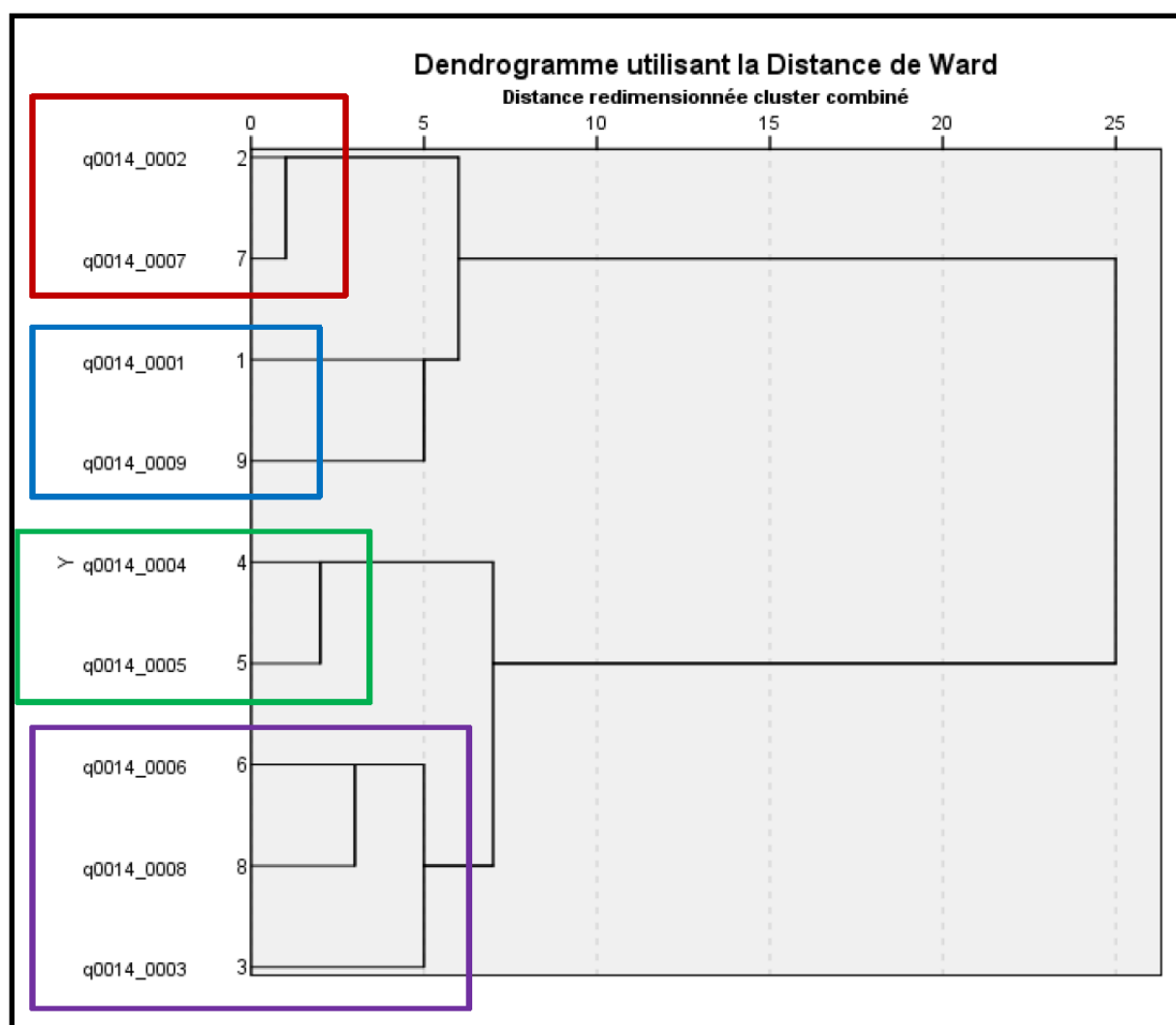


Figure 12 : Classification hiérarchique des items de la question 14

Tableau 61  
Classement pondéré des qualifications de l'éthique chez les répondants

Rang	Énoncé
<b>1</b>	<b><i>Comportement</i></b>
<b>2</b>	<b><i>Attitude</i></b>
<b>3</b>	<b><i>Justice</i></b>
<b>4</b>	<b><i>Morale</i></b>
5	Altruisme
6	Vertu
7	Règles formelles
8	Prescription
9	Croyances personnelles

Ce sont donc les deux blocs *Comportement/Attitudes* (surlignés en bleu) et *Justice/morale* (surlignés en jaune) qui correspondent le mieux aux principaux attributs de l'éthique. Les deux composantes du premier bloc correspondent à des conduites pratiques alors que les deux composantes du second bloc correspondent à des « valeurs » somme toute assez normatives.

### 2.3. Analyse multidimensionnelle des données recueillies.

#### 2.3.1. Fondements théoriques

L'analyse des correspondances multiples (ACM) est une représentation multidimensionnelle pouvant être utilisée lorsqu'on désire croiser plus de deux variables qualitatives. Le recours à ce type de procédure, descriptive comme toutes les méthodes d'individus est décrit par un ensemble de variables qualitatives. Elle est très souvent utilisée dans le traitement des enquêtes d'opinion, les questionnaires y étant souvent composés de questions à choix multiples. La liaison entre les variables qualitatives s'étudie au travers des associations entre leurs modalités. Dans le cadre de l'ACM, le but visé est d'obtenir une représentation des modalités dans laquelle les variables qui s'associent entre elles sont proches (Escofier et Pagès, 2008). À cet égard, la matrice générée pour le calcul des structures d'association dans un nombre déterminé de dimensions (espace) est une matrice de distances et non une matrice de corrélation ou de covariance dont le calcul serait plus approprié lors de calculs effectués avec des variables quantitatives.



Dans le contexte de cette recherche, recours a été fait à une matrice des distances euclidiennes. Il s'agit ici d'une matrice de dissimilarité, c'est-à-dire visant à distinguer des groupes dans un espace à deux dimensions selon les catégories des variables documentées par les individus. La métrique utilisée était, comme c'est le cas de l'ensemble des analyses factorielles dérivées de l'analyse des correspondances, celle de la distance au chi carré (Greenacre, 2007). Dans cette optique, les résultats des ACM réalisées seront examinés en fonction des positions des individus aux différents blocs d'items décrivant leurs attitudes (questions 10, 11, 12 et 13 du questionnaire original) d'une part et, d'autre part les items pertinents du bloc d'identification sociodémographique (items 1 à 9 du questionnaire). Pour ce faire, nous utiliserons comme critère particulier le fait que certaines des variables de contexte (sociodémographiques) aient été significativement associées, de façon stable et récurrente, avec des tiers items des blocs ciblant les attitudes des sujets lors du calcul des mesures d'association. Concrètement, les résultats du calcul de quatre ACM ici présentés permettent de mettre en lumière un profil plus différencié des attitudes des sujets par rapport à leur rôle en tant que gestionnaires des problématiques éthiques que soulèvent les problèmes relationnels à caractère sexuel dans l'entreprise. Les variables croisées, variables de contexte et libellés des items des trois blocs thématiques pertinents de notre questionnaire, sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 62  
Variables croisées dans le cadre des quatre ACM retenues

Caractéristiques (Variables de contexte)	Énoncés	Numéro de l'item dans le questionnaire
Âge catégorisée	<i>Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise.</i>	11-4
	<i>Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.</i>	12-5
	<i>Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise.</i>	10-1
	<i>L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).</i>	11-2
Principal secteur d'activité de l'entreprise	<i>Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise.</i>	11-5
	<i>Le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.).</i>	12-6
	<i>L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé.</i>	11-1
Taille catégorisée (Critères ANDRH)	<i>Le DRH est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques.</i>	12-1
	<i>Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.</i>	12-5
	<i>Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte.</i>	11-6
Âge catégorisée Formation initiale Taille catégorisée (Critères ANDRH)	<i>Le DRH est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques.</i>	12-1
	<i>Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.</i>	12-5
	<i>Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte.</i>	11-6
	<i>Le DRH doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite.</i>	10-5
	<i>Les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise.</i>	10-4

### 2.3.2. Résultats de l'ACM

➤ **Premier modèle, croisant la variable « Âge » catégorisée et les variables (énoncés) 10-1, 10-2, 11-4 et 12-5**

Le modèle retenu explique sur deux dimensions 92,1% de la pseudo-variance observée (inertie  $F1 = 0,503$ ;  $F2 = 0,418$ ), ce qui, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, de la quantité de variables intégrées ainsi que de la présence de deux variables à faible nombre de modalités, s'avère une représentation tout à fait satisfaisante des proximités entre modalités des variables observées (Escofier et Pagès, 2008). Une vérification du modèle en tenant compte du troisième facteur permet de constater qu'il n'y a que peu de variation des objets dans un espace multidimensionnel, les projections d'éléments à partir du troisième facteur sur le second en donnant une correspondance quasi parfaite, l'erreur de projection minimale concernant un objet relativement peu sélectionnés par les répondantes et les répondants ( $N = 9$ ) soit la première catégorie de l'item 11-2 (*L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)*). La première catégorie de la variable 10-1 (*Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise*) ne subit pas d'erreur de projection à partir du troisième facteur, deux des quatre modalités n'apparaissant pas (première modalité, désaccord total,  $N = 0$ ) ou de façon très excentrée (seconde modalité, plus ou moins en désaccord,  $N = 2$ ). Ce constat est confirmé par le calcul de l'alpha de Cronbach qui, dans le cas des ACM est un estimateur de la fidélité de la matrice de variance/covariance utilisée (Saporta, 2006). Le coefficient calculé ( $\alpha = 0,927$ ) confirme l'exactitude du pourcentage élevé de pseudo-variance expliquée par le modèle.

Une brève consultation de la figure 13 permet les constats suivants. Le premier facteur (horizontal, encadré rouge) est déterminé par la distribution des scores ordinaux (3 catégories) à l'item 11-4 (*Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise*), la correspondance avec la réalité du répondant caractérisant le pôle gauche de la distribution, la non-correspondance de cet énoncé avec sa réalité définissant le pôle droit de cette distribution.

Le second facteur (vertical, encadré vert) l'est essentiellement par la répartition des catégories d'âge des répondants (plus jeunes: bas) d'une part, et d'autre part, (haut de l'axe) par le groupe d'âge le plus élevé.

Le groupe des 51-70 ans se caractérise par l'accord mitigé avec le fait que le rôle du DRH soit de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise

ainsi qu'avec la définition du rôle du DRH en tant que promoteur du document éthique participant à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise. Par contre, ce groupe se caractérise aussi par son adhésion forte à l'énoncé voulant que le DRH mette en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel (carré pointillé bleu).

Pour sa part, le groupe des 36-50 ans se caractérise par un niveau d'accord élevé avec l'énoncé voulant que le rôle du DRH soit de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise. Les répondants de ce groupe d'âge considèrent que l'énoncé voulant que le DRH soit le promoteur du document éthique, qu'il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise correspond tout à fait à leur réalité et sont tout à fait d'accord avec l'item mentionnant que l'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE. Par contre, ils sont généralement en désaccord avec l'énoncé à l'effet que le DRH mette en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel (carré pointillé orange).

Enfin, la position des plus jeunes (35 ans et moins) se différencie essentiellement de celle de leurs pairs de la tranche d'âge supérieure (36-50 ans) par le fait qu'ils considèrent ne pas être les promoteurs du document éthique et ne pas participer à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise (flèches noires, pleine et pointillée).

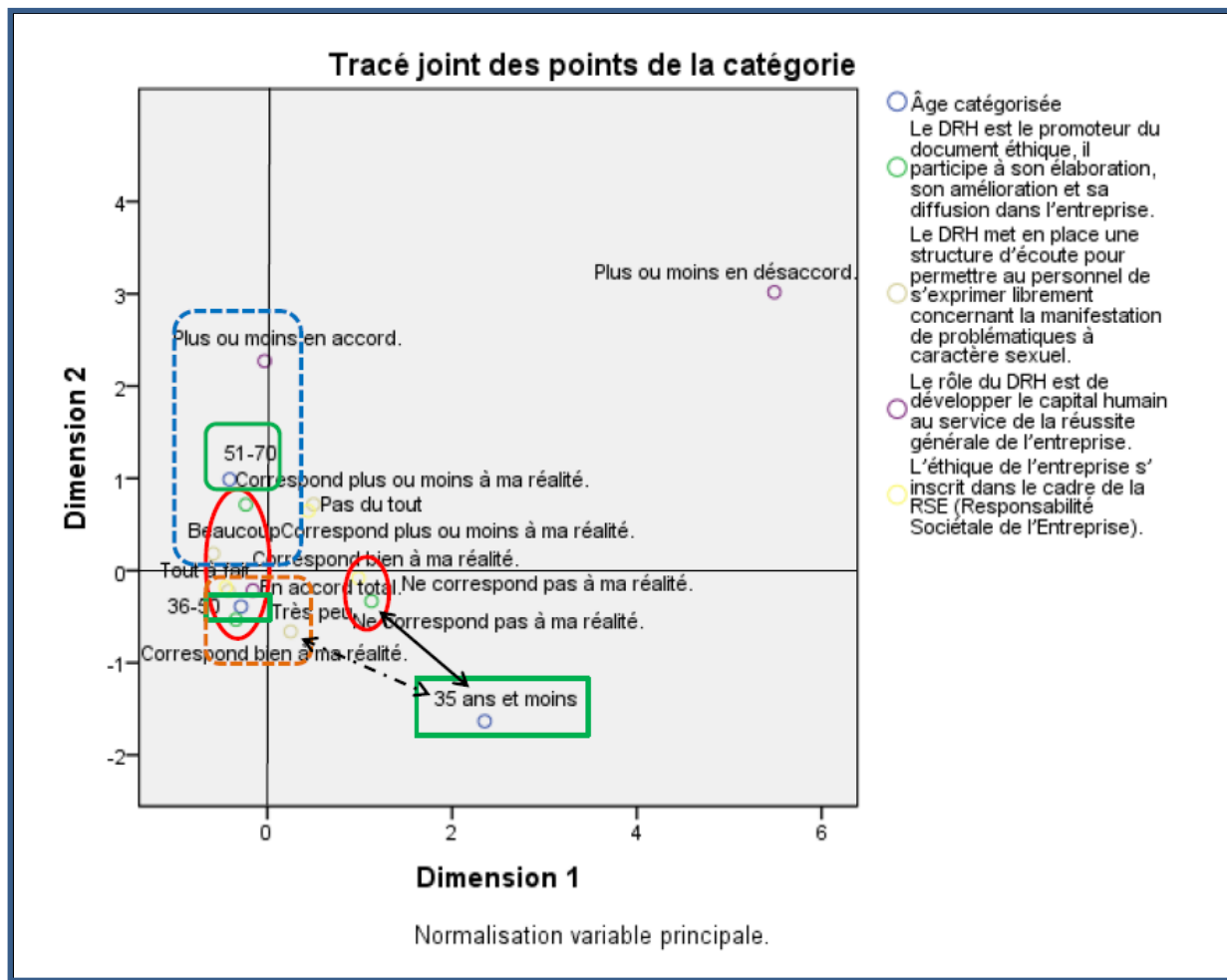


Figure 13: ACM croisant l'âge des répondants et les variables 10-1, 10-2, 11-4 et 12-5

➤ **Deuxième modèle, croisant la variable « Principal secteur d'activité de l'entreprise » catégorisée et les variables (énoncés) 11-1, 11-5 et 12-6**

Le modèle retenu explique sur deux dimensions 96,4 % de la pseudo-variance observée ( $\alpha = 0,917$ ; inertie  $F1 = 0,526$ ;  $F2 = 0,438$ ), ce qui, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, de la quantité de variables intégrées ainsi que de la présence de deux variables à faible nombre de modalités, s'avère encore une fois une représentation tout à fait satisfaisante des proximités entre modalités des variables observées. Une vérification du modèle en tenant compte du troisième facteur permet de constater qu'il n'y a que peu de variation des objets dans un espace mutidimensionnel, les projections de éléments à partir du troisième facteur sur le second en donnant une correspondance quasi parfaite, l'erreur de projection minimale concernant un objet relativement peu sélectionnés par les répondantes et les répondants ( $N = 6$ ) soit la première catégorie de l'item 11-5 (Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise). La première catégorie de la variable 12-6 (Le

DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.) ne subit pas d'erreur de projection à partir du troisième facteur malgré qu'elle soit faiblement représentée dans l'enquête ( $N = 5$ ).

Une brève consultation de la figure 14 permet les constats suivants. Le premier facteur (horizontal, encadrés rouges) est déterminé par la distribution des types d'entreprises (4 catégories, le secteur des services caractérisant le pôle gauche de la distribution, ceux de l'industrie et du « High Tech » déterminant le pôle droit de cette distribution. Le second facteur (vertical, carrés verts) est, pour sa part, déterminé par le degré de correspondance du libellé de l'item 12-6 (Le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques), le bas de l'axe étant déterminé par la non correspondance à la réalité des répondants, le haut à une correspondance totale avec l'énoncé. Les répondants du secteur de l'industrie et du « high tech » se caractérisent par un niveau élevé d'accord avec l'énoncé voulant que le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (12-6) et trouvent que l'énoncé 11-5 mentionnant que le DRH soit le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise correspond fortement à leur réalité (carré pointillé bleu). Pour leur part, les répondants du secteur des services se caractérisent par la correspondance mitigée face à leur réalité trouvée à l'énoncé 11-1 (L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé) ainsi que la très faible correspondance identifiée avec l'énoncé 11-1 voulant que le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (carré pointillé orange). Enfin, pour leur part, les répondants du secteur du commerce se caractérisent par la très faible correspondance des énoncés 11-1 ainsi que 11-5 par rapport à la réalité de leur milieu de travail.

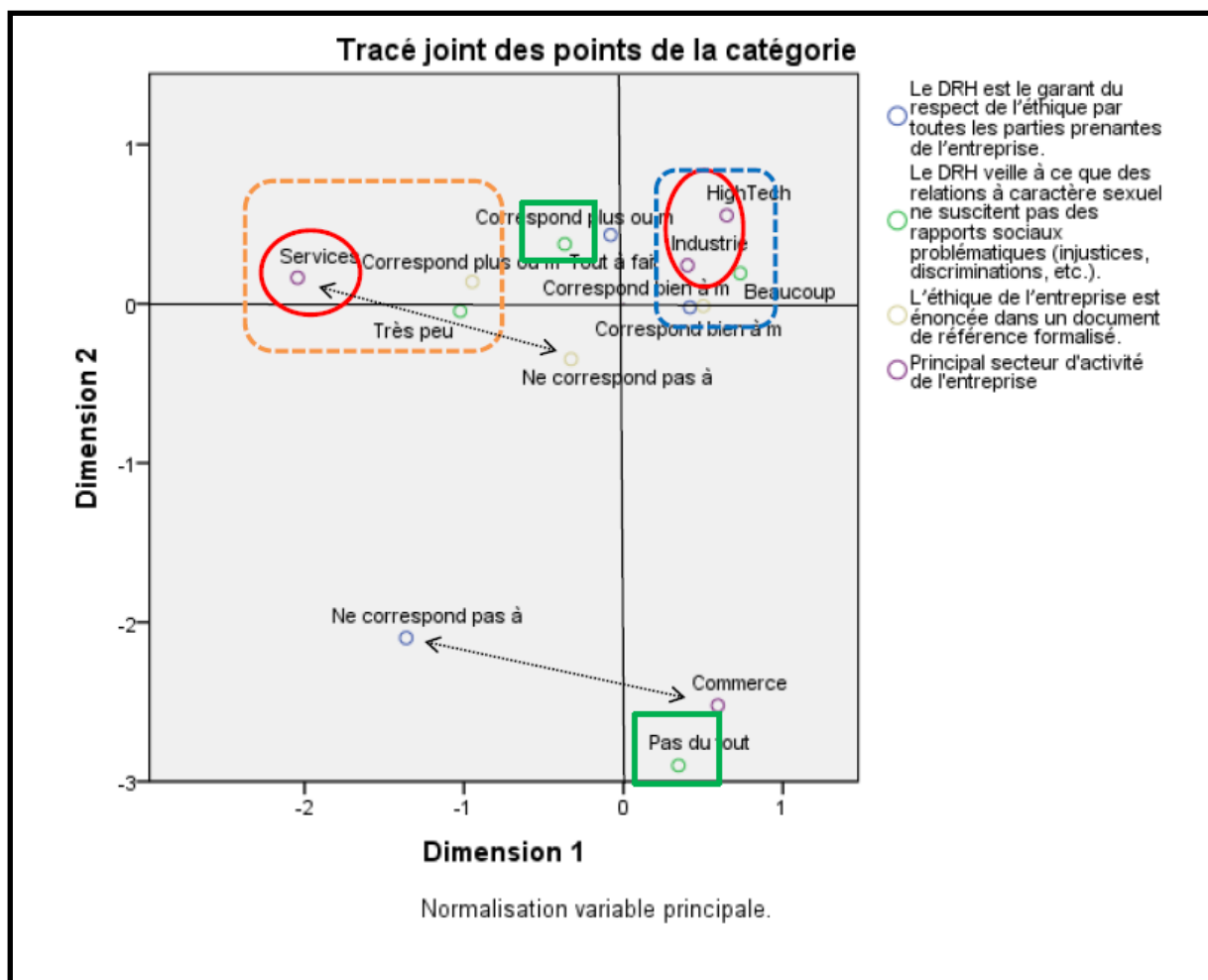


Figure 14 : ACM croisant la variable « Principal secteur d'activité de l'entreprise » catégorisée et les variables (énoncés) 11-1, 11-5 et 12-6

➤ **Troisième modèle, croisant la variable « Taille de l'entreprise » catégorisée et les variables (énoncés) 11-6, 12-1 et 12-5**

Le modèle retenu explique sur deux dimensions 93,0 % de la pseudo-variance observée ( $\alpha = 0,911$ ; inertie  $F1 = 0,489$ ;  $F2 = 0,441$ ), ce qui, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, de la quantité de variables intégrées ainsi que de la présence d'une variable à faible nombre de modalités, s'avère encore une fois une représentation tout à fait satisfaisante des proximités entre modalités des variables observées. Une vérification du modèle en tenant compte du troisième facteur permet de constater qu'il n'y a que peu de variation des objets dans un espace multidimensionnel, les projections de éléments à partir du troisième facteur sur le second en donnent une bonne correspondance, l'erreur de projection minimale concernant un objet plus excentré qu'il ne le paraît sur la projection soit la catégorie « grand entreprise ».

Une brève consultation de la figure 15 permet les constats suivants. Le premier facteur (horizontal, encadrés rouges) est déterminé par la distribution de l'item 11-6 (Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte), le pôle gauche correspondant à la correspondance maximale avec la réalité de l'entreprise, le pôle droit correspondant à une très faible correspondance de l'énoncé avec cette réalité. Le second facteur (vertical, carrés verts) correspond, pour sa part, à la distribution de la taille des entreprises, le bas de l'axe étant déterminé par les grandes entreprises, le haut par les très grandes entreprises.

Les répondants des très grandes entreprises se caractérisent par un niveau élevé d'accord avec les trois énoncés entrés dans le modèle, soit les items 11-6, 12-1 et 12-5 correspondant au fait que le DRH soit le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques; qu'il mette en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel ainsi qu'un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte (carré pointillé bleu). Inversement, les répondants œuvrant dans les PME affichent un total désaccord avec ces énoncés ou considèrent que la réalité décrite ne correspond absolument pas à la leur (carré pointillé orange).

Enfin, les répondants provenant des grandes entreprises ont une attitude mitigée au regard de la correspondance entre l'énoncé 11-6 (Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte) et la réalité de leur entreprise. Par contre, comme leurs collègues des très grandes entreprises, ils tendent à être d'accord avec l'énoncé 12-5 (Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel).



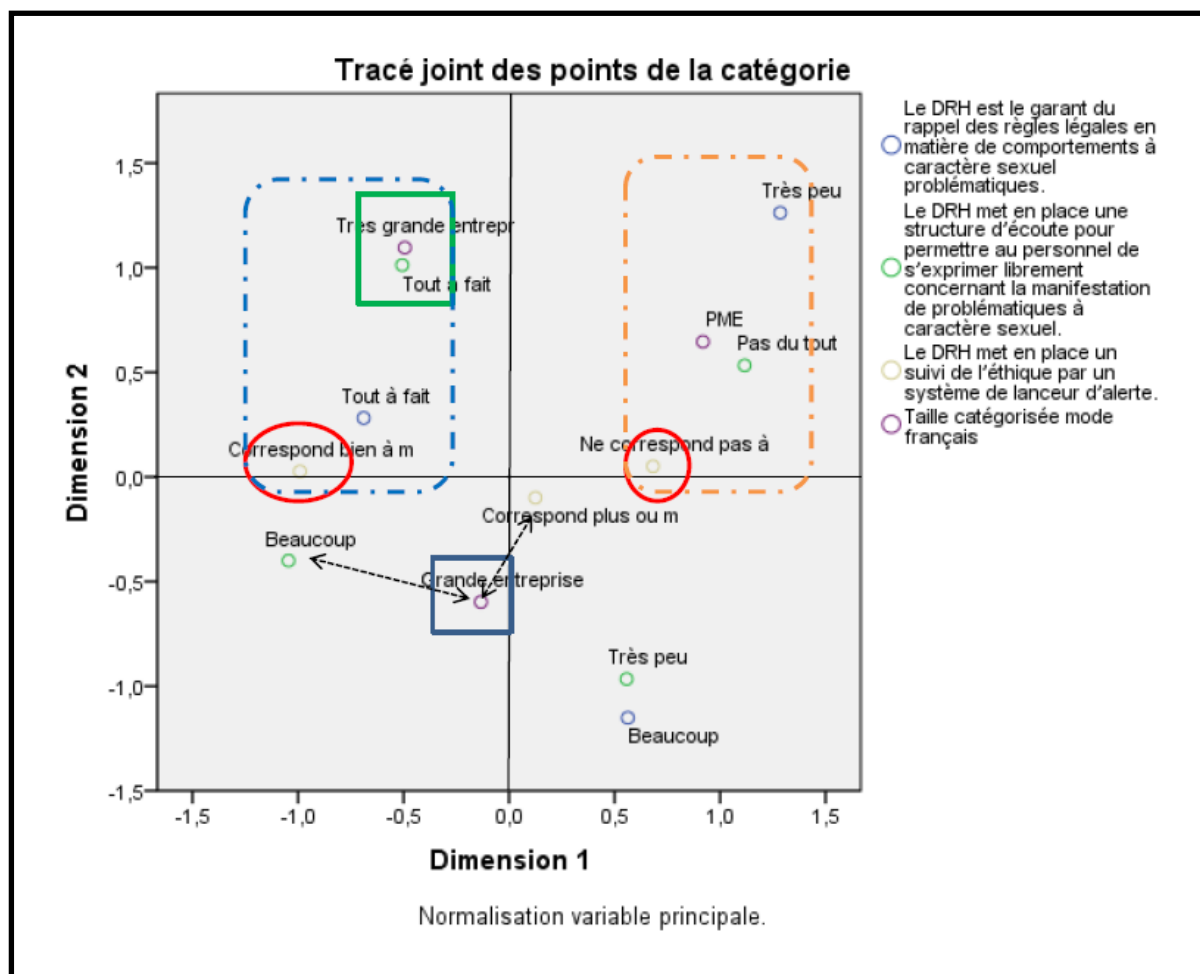


Figure 15 : ACM croisant la variable « Taille de l'entreprise » catégorisée et les variables (énoncés) 11-6, 12-1 et 12-5

- **Quatrième modèle, croisant les variables de contexte « Âge catégorisée; formation initiale et taille » d'une part et, d'autre part, les variables (énoncés) 10-4, 10-5, 11-6, 12-1 et 12-5**

Le modèle retenu explique une moindre part de la pseudo-variance observée que les trois modèles précédents sur les deux dimensions en projection soit 54,3 % (  $\alpha = 0,901$ ; inertie F1 = 0,305; F2 = 0,228). Il s'avère quand même satisfaisant compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, certes, mais aussi de la plus grande quantité de variables intégrées. Par ailleurs, le modèle intègre quatre variables à faible nombre de modalités, dont les trois variables de contexte. Une vérification du modèle en tenant compte du troisième facteur permet de constater qu'il n'y a que peu de variation des objets dans un espace multidimensionnel, les projections de éléments à partir du troisième facteur sur le second en donnent une bonne correspondance, l'erreur de projection minimale concernant un deux

objets plus excentrés qu'ils ne le paraissent sur la projection soient les catégories « grande entreprise » et 35 ans et moins.

Une brève consultation de la figure 16 permet les constats suivants. Le premier facteur (horizontal, encerclés rouges) est déterminé par la distribution de l'item 11-6 (Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte), le pôle gauche correspondant à la correspondance maximale avec la réalité de l'entreprise, le pôle droit correspondant à une très faible correspondance de l'énoncé avec cette réalité. Le second facteur (vertical, carrés verts) correspond, pour sa part, à la distribution de la taille des entreprises, le bas de l'axe étant déterminé par les très grandes entreprises, le haut par les grandes entreprises.

Les répondants des grandes entreprises se caractérisent par un niveau élevé d'accord avec l'ensemble des énoncés entrés dans le modèle (carré pointillé bleu), soit les items 10-4, 10-5, 11-6, 12-1 et 12-5 correspondant au fait que le DRH :

- est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques;
- met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel;
- met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte;
- doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite;
- les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise.

L'ensemble des caractéristiques de cette posture s'affirme lorsque les DRH œuvrant dans les grandes entreprises détiennent une formation initiale dans une école d'ingénieur et que le répondant est âgé de 51 à 70 ans. Ces caractéristiques sont aussi partagées par les répondants âgés de 36 à 50 ans, plus souvent formés dans un « *business school* » (encerclé pointillé marron). Lorsqu'ils œuvrent au sein de grandes entreprises, ces deux générations se distinguent essentiellement par le fait que les plus jeunes déterminent le « beaucoup » quant à l'accord avec l'énoncé 12-1 voulant que le DRH soit le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques alors que leurs pairs plus âgés, notamment lorsqu'ils proviennent des écoles d'ingénieur, qu'ils œuvrent au sein de grandes ou très grandes entreprises, déterminent l'accord total avec cet énoncé.

Inversement, les répondants œuvrant dans les PME, âgés de 35 ans et moins ou, à moindre contribution, de 36 à 50 ans, affichent un total désaccord avec ces énoncés ou

considèrent que la réalité décrite ne correspond absolument pas à la leur (carré pointillé orange).

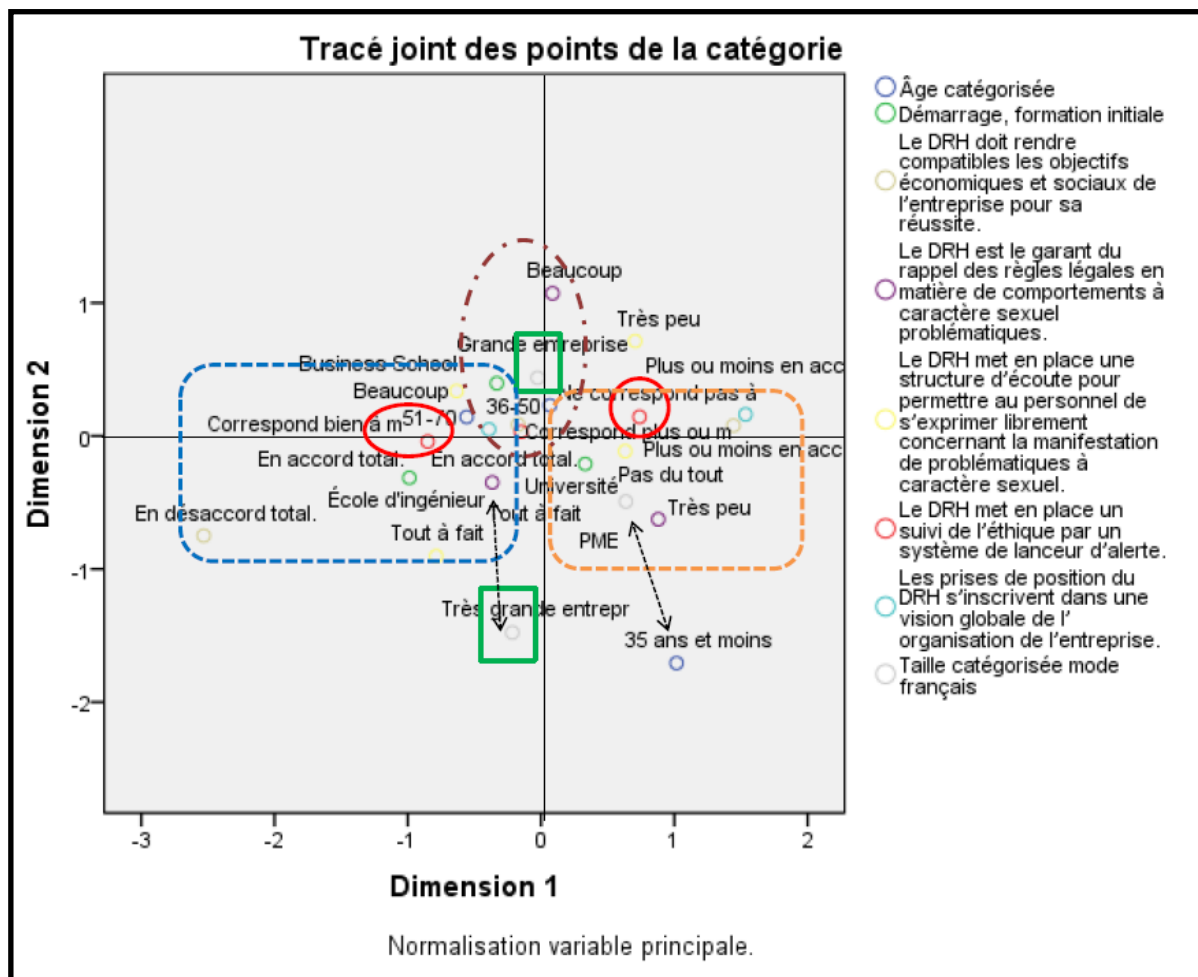


Figure 16 : ACM croisant les variables de contexte « Âge catégorisée; formation initiale et taille » et les énoncés 10-4, 10-5, 11-6, 12-1 et 12-5

## 2.4. Synthèse des données descriptives de l'enquête

### 2.4.1. Structure de l'échantillon

-Notre échantillon était composé de 75 sujets répondants, dont 74 ont fourni une information complète en ce qui concerne leurs données sociodémographiques.

-L'échantillon est composé de 36 % d'hommes et de 64 % de femmes. On constate ici un certain débalancement par rapport à l'échantillon précédent des contributrices et contributeurs aux entretiens semi-structurés préalables.

-L'âge moyen des sujets est de 46 ans, variant de 27 à 64 ans.

-La majorité des répondants (75 %) sont membres, formellement, du comité de direction de l'entreprise alors que 25 % ne le sont pas.

-Le calcul des mesures d'association entre le genre et la participation au comité de direction ne permet pas d'identifier d'association entre les deux variables donc de surreprésentation ou sous-représentation d'un genre à cet effet. On peut donc considérer que le genre n'affecte pas la participation dans l'échantillon.

-Dans notre échantillon, les variables genre et âge sont associées, les femmes étant surreprésentées dans la catégorie des 35 ans et moins, les hommes y étant sous représentés.

-La majeure partie des sujets présente une certaine stabilité en emploi, la moyenne d'occupation du poste de DRH au moment de l'enquête était de 6 ans et 10 mois, variant entre un noviciat certain (6 mois) et une longue stabilité de carrière (30 ans).

-On constate une différence significative de l'expérience (occupation du poste) selon le genre, les hommes ayant une durée moyenne d'expérience significativement plus grande que celle des femmes.

-Au plan de la formation initiale des répondantes et des répondants, on constate que la majeure partie des DRH détient une formation universitaire située hors du domaine des affaires.

-La majeure partie des répondantes et des répondants œuvrent dans des entreprises dont la taille moyenne est de 4553 employés, la taille moyenne des entreprises où œuvraient nos répondants variant entre 70 employés et 70 000 travailleurs.

-Plus de la moitié des DRH œuvrent dans des entreprises de moins de 1000 employés.

-La taille de l'entreprise n'affecte pas le profil de genre des répondants. De la même façon, il n'y a pas d'association significative entre les variables taille de l'entreprise et participation ou non au comité de direction de celle-ci.

-La répartition des genres entre les employés au sein des entreprises où œuvrent nos répondants est relativement balancée, soit 59 % d'employés masculins et 61 % de femmes. Il n'y a pas d'association entre le genre et la taille de l'entreprise. Il n'y a donc, dans l'échantillon, aucune surreprésentation ou sous-représentation du pourcentage de représentation masculine ou féminine pour une catégorie particulière.

-Les secteurs d'activité principaux des entreprises d'attache des DRH sont ceux de l'industrie (production lourde ou transformation) et des services.

-Les variables « *Principal secteur d'activité de l'entreprise* » et « *Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises dont moins de 20 % de l'effectif est masculin étant surreprésentés dans la

catégorie entreprises du secteur du commerce alors que ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 30 % à 49 % de l'effectif est masculin l'étant dans la catégorie « entreprises de services ».

-Les variables « *Principal secteur d'activité de l'entreprise* » et « *Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise* » sont aussi significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises dont de 20 % à 29 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie d'entreprises du secteur « *High Tech* » alors que ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 60 % à 69 % de l'effectif est féminin le sont dans la catégorie « entreprises de services ».

#### 2.4.2. *Faits saillants de l'analyse des données de l'enquête*

##### 2.4.2.1. *En relation avec le rôle stratégique du DRH*

Le calcul des mesures d'association entre la majorité des variables descriptives de l'échantillon (Taille de l'entreprise; âge; genre; participation au comité de direction; formation initiale) d'une part et, d'autre part, les énoncés de la question 10 permet d'identifier trois structures d'association significatives.

-La variable âge et l'énoncé « *Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise* » sont significativement associées, les 35 ans et moins étant surreprésentés dans la catégorie « plus ou moins d'accord », les 36-50 ans l'étant dans la catégorie « tout à fait d'accord » et, enfin, les 51-70 ans l'étant dans la catégorie « plus ou moins en accord ».

-La variable « Formation initiale » catégorisée et l'énoncé « *Les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants dont la formation initiale est en Université (facultés non reliées à l'administration et la gestion des affaires) étant surreprésentés chez ceux qui sont plus ou moins d'accord avec l'énoncé, les répondants dont la formation initiale est en « *Business School* » l'étant chez ceux qui déclarent un accord total avec l'énoncé.

-La variable « Formation initiale » catégorisée et l'énoncé « *Le DRH doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite* » sont significativement associées, les répondants dont la formation initiale est en Université (facultés non reliées à l'administration et la gestion des affaires) étant surreprésentés chez ceux qui sont plus ou moins d'accord avec l'énoncé.

#### 2.4.2.2. En relation avec la place de l'éthique dans l'entreprise

- Même si, quand à l'opinion des sujets par rapport au statut et à la gestion de l'éthique au sein de l'entreprise, ce soit la position « correspond bien à ma réalité » qui remporte la palme, les réponses aux items de ce « bloc » sont plus nuancées. Ainsi le sixième item « *Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte* » est identifié par 40 % des répondants comme ne correspondant pas à leur réalité au sein de l'entreprise, alors que 54 % de l'effectif considère que le quatrième item, libellé comme suit, « *Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise* » ne correspond pas ou peu à leur réalité et que 51 % des sujets expriment un opinion similaire par rapport au cinquième énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* ».

Le calcul des mesures d'association jette un éclairage intéressant sur les sources de cette variation :

- La variable Principal secteur d'activité de l'entreprise catégorisée et l'énoncé « *L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé* » sont significativement associées, les répondants qui travaillent dans le secteur des services étant surreprésentés chez ceux qui déclarent que l'énoncé correspond plus ou moins à leur réalité.

-La variable Âge des répondants catégorisée et l'énoncé « *L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)* » sont significativement associées, les 35 ans et moins étant sous représentés dans la catégorie « correspond bien à ma réalité », les 36-50 ans l'étant dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité ».

-La variable Âge des répondants catégorisée et l'énoncé « *Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise* » sont significativement associées, les 51-70 ans étant surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité ».

-La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises dont de 60 % à 79 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « ne

correspond pas à ma réalité », ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 20 % à 29 % de l'effectif est féminin le sont dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité » et, enfin, ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 30 % à 39 % de l'effectif est féminin le sont dans la catégorie « correspond bien à ma réalité ».

-La variable Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises dont moins de 20 % de l'effectif est masculin ainsi que ceux qui œuvrent dans des entreprises dont de 30 % à 49 % de l'effectif est masculin sont surreprésentés dans la catégorie « ne correspond pas à ma réalité » alors que ceux qui travaillent pour des entreprises dont de 60 % à 69 % de l'effectif est masculin le sont dans la catégorie « correspond bien à ma réalité ».

-La variable Principal secteur d'activité de l'entreprise catégorisée et l'énoncé « *Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants qui travaillent dans le secteur du commerce ou des services étant surreprésentés chez ceux qui déclarent que l'énoncé ne correspond pas à leur réalité.

-La variable Taille de l'entreprise (catégorisée) et l'énoncé « *Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises embauchant de 501 à 5000 employés étant sous représentés dans la catégorie « correspond plus ou moins à ma réalité ».

-La variable Participation au comité de direction et l'énoncé « *Suite à leur embauche, les salariés reçoivent un document et une formation qui les incite à pratiquer et respecter l'éthique de l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants qui ne participent pas au comité de direction étant surreprésentés dans la catégorie « ne correspond pas à ma réalité ».

- En ce qui concerne la correspondance entre les définitions que nous mentionnions de ce qui caractérise les construits d'éthique et de déontologie et les conceptions qu'en ont les DRH, on constate peu de variabilité dans la structure des réponses de nos sujets. Dans chaque cas, plus ou moins deux tiers de l'effectif considère que l'énoncé correspond parfaitement avec leur définition de l'éthique, de la déontologie et de la

finalité de l'éthique. Néanmoins, on observe quelques structures d'association intéressantes.

-La variable Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises où de 40 % à 49 % des employés sont masculin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins », alors que ceux qui travaillent dans des entreprises où de 50 % à 59 % des employés sont des hommes le sont dans la catégorie « correspond tout à fait ».

-La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises où de 60 % à 69 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins ».

-La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *L'éthique entend inspirer la conduite et les rapports humains par la promulgation de valeurs auxquelles l'entreprise se réfère pour réussir* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises où de 20 % à 29 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond tout à fait ».

-La variable Pourcentage de femmes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *L'éthique du DRH correspond à ses valeurs personnelles, la charte éthique correspond au code déontologique de l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises où moins de 20 % de l'effectif est féminin sont surreprésentés dans la catégorie « correspond plus ou moins », leurs pairs travaillant dans des entreprises où de 20 % à 29 % des employés sont des femmes l'étant dans la catégorie « correspond tout à fait ».

-La variable Participation au comité de direction et l'énoncé « *La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux* » sont significativement associées, les répondants qui ne participent pas au comité de direction étant surreprésentés dans la catégorie « correspond tout à fait » alors que leurs pairs qui y participent le sont dans la catégorie « correspond plus ou moins ».



- Enfin, lorsqu'on leur demande de classer les attributs qualifiant le mieux le construit d'éthique, par ordre de similitude ou de synonymie, ce sont donc les deux blocs associant entre eux les concepts suivants : *Comportement/Attitudes* et *Justice/morale* qui correspondent le mieux aux principaux attributs de l'éthique. Les deux composantes du premier bloc correspondent à des conduites pratiques alors que les deux composantes du second bloc correspondent à des « valeurs » somme toute assez normatives. Le premier bloc de composantes renvoie en fait aux dimensions « observables » ou jugées telles au sens commun, d'une conduite éthique, généralement associée à la dimension formalisée de cette dernière de façon déontologique, par exemple dans la Charte de l'entreprise. Le second bloc réfère plus directement à des dimensions subjectives, fondements idéologiques des conduites cohérentes avec un régime de droit.

#### 2.4.2.3. En relation avec l'éthique sexuelle dans l'entreprise

- L'intervention au regard des problèmes relationnels de nature sexuelle demeure relativement peu fréquente chez nos DRH, 45 % de l'effectif déclarant ne jamais avoir à le faire et 53% d'entre eux, une ou deux fois par année. Il n'y a pas d'association significative entre la fréquence d'intervention et la taille de l'entreprise ou le nombre d'employés. Il n'y a pas non plus d'association significative entre la fréquence d'intervention et le pourcentage des genres, hommes ou femmes, chez les employés.
- En ce qui a trait au rôle du DRH face à la gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise les réponses à deux items soit « *Dans le cadre de la formation du personnel, le DRH doit prévoir un temps pédagogique consacré à la gestion des relations sexuelles dans l'entreprise* » ainsi que « *Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel* » se distinguent des réponses de la majorité des énoncés où ce sont les positions de correspondance élevée à la situation dans l'entreprise qui emportent la palme. Dans ces deux cas particuliers, les réponses négatives sont respectivement majoritaires ou quasi-équiprobables.
- Le calcul des mesures d'association entre la majorité des variables descriptives de l'échantillon (Taille de l'entreprise en 3 catégories; âge; genre; participation au comité

de direction; principal secteur de l'entreprise) d'une part et les 6 items (énoncés) de la question 12 jette un éclairage intéressant sur les sources de cette variation.

-La variable Taille de l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises de 501 à 5000 employés étant surreprésentés dans la catégorie « beaucoup ».

-La variable Pourcentage d'hommes travaillant pour l'entreprise et l'énoncé « *Le DRH est l'interlocuteur principal lors de la survenue de relations problématiques à caractère sexuel dans l'entreprise* » sont significativement associées, les répondants travaillant dans des entreprises où entre 50 % et 59 % des employés sont des hommes sont surreprésentés dans la catégorie « très peu ».

-La variable Taille des entreprises catégorisée et l'énoncé « *Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel* » sont significativement associées, les répondants travaillant pour des entreprises de 501 à 5000 employés étant surreprésentés dans la catégorie « beaucoup ».

-La variable « Principal secteur d'activité de l'entreprise » catégorisée et l'énoncé « *Le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.)* » sont significativement associées, les répondants qui travaillent dans le secteur du commerce étant surreprésentés chez ceux qui indiquent « pas du tout », les répondants œuvrant dans le secteur des services l'étant chez ceux qui déclarent que l'énoncé correspond tout à fait à leur réalité.

#### 2.4.3. Faits saillants de l'analyse multidimensionnelle (ACM) des données de l'enquête

- La mise en relation des diverses variables dont nous disposons, à la fois au plan descriptif ainsi qu'en ce qui concerne les attitudes des sujets permet d'observer certaines distinctions caractéristiques. Ainsi, l'âge des répondants affecte directement leur opinion relative à diverses caractéristiques du rôle et de la fonction du DRH par rapport aux attitudes et conduites éthiques dans l'entreprise. Plus concrètement :
  - Le groupe des 51-70 ans se caractérise par l'accord mitigé avec le fait que le rôle du DRH soit de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise ainsi qu'avec la définition du rôle du DRH en tant que promoteur du

document éthique participant à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise. Par contre, ce groupe se caractérise aussi par son adhésion forte à l'énoncé voulant que le DRH mette en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.

-Le groupe des 36-50 ans se caractérise par un niveau d'accord élevé avec l'énoncé voulant que le rôle du DRH soit de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise. Les répondants de ce groupe d'âge considèrent que l'énoncé voulant que le DRH soit le promoteur du document éthique, qu'il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise correspond tout à fait à leur réalité et sont tout à fait d'accord avec l'item mentionnant que l'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE. Par contre, ils sont généralement en désaccord avec l'énoncé à l'effet que le DRH mette en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.

-Enfin, la position des plus jeunes (35 ans et moins) se différencie essentiellement de celle de leurs pairs de la tranche d'âge supérieure (36-50 ans) par le fait qu'ils considèrent ne pas être les promoteurs du document éthique et ne pas participer à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise.

- Le type d'entreprise dans lequel œuvre le DRH affecte aussi leur opinion. Ainsi :
  - Les répondants du secteur de l'industrie et du « high tech » se caractérisent par un niveau élevé d'accord avec l'énoncé voulant que le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques et trouvent que le fait que le DRH soit le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise correspond fortement à leur réalité.
  - Pour leur part, les répondants du secteur des services se caractérisent par la correspondance mitigée face à leur réalité trouvée face à l'énoncé voulant que l'éthique de l'entreprise soit énoncée dans un document de référence formalisé ainsi qu'à la mission du DRH consistant à veiller à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques.
  - Enfin, pour leur part, les répondants du secteur du commerce se caractérisent par la très faible correspondance de leur réalité avec le fait que l'éthique de l'entreprise soit

énoncée dans un document de référence formalisé ainsi qu'avec le fait que le DRH soit le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise.

- La taille des entreprises dans lequel œuvre le DRH affecte aussi leur opinion. Ainsi :
  - Les répondants des très grandes entreprises se caractérisent par un niveau élevé d'accord avec trois énoncés entrés dans le modèle correspondant au fait que le DRH soit le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques; qu'il mette en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel ainsi qu'un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte. Inversement, les répondants œuvrant dans les PME affichent un total désaccord avec ces énoncés ou considèrent que la réalité décrite ne correspond absolument pas à la leur.
  - Les répondants provenant des grandes entreprises ont une attitude mitigée au regard de la correspondance entre l'énoncé voulant que le DRH mette en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte et la réalité de leur entreprise. Par contre, comme leurs collègues des très grandes entreprises, ils tendent à être d'accord avec l'énoncé à l'effet que le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.
  - Pour les répondants des grandes entreprises le DRH :
    - ✓ est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques;
    - ✓ met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel;
    - ✓ met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte;
    - ✓ doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite;
    - ✓ prend des positions s'inscrivant dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise.

L'ensemble des caractéristiques de cette posture s'affirme lorsque les DRH œuvrant dans les grandes entreprises détiennent une formation initiale dans une école d'ingénieur et que le répondant est âgé de 51 à 70 ans. Ces caractéristiques sont aussi partagées par les répondants âgés de 36 à 50 ans, plus souvent formés dans un « *business school* ». Lorsqu'ils œuvrent au sein de grandes entreprises, ces deux générations se distinguent essentiellement

par le fait que les plus jeunes déterminent le « beaucoup » quant à l'accord avec l'énoncé 12-1 voulant que le DRH soit le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques alors que leurs pairs plus âgés, notamment lorsqu'ils proviennent des écoles d'ingénieur, qu'ils œuvrent au sein de grandes ou très grandes entreprises, déterminent l'accord total avec cet énoncé.

Inversement, les répondants œuvrant dans les PME, âgés de 35 ans et moins ou, à moindre contribution, de 36 à 50 ans, affichent un total désaccord avec ces énoncés ou considèrent que la réalité décrite ne correspond absolument pas à la leur (carré pointillé orange).

## **CINQUIÈME CHAPITRE - INTERPRETATION ET DISCUSSION**

Le chapitre précédent présente les résultats de l'analyse du discours direct de 12 DRH d'entreprises françaises au travers d'entretiens personnalisés ainsi que les résultats de l'analyse du discours indirect de 75 DRH au travers d'un questionnaire d'enquête, les deux instruments étant logiquement interreliés au plan des objets et des thématiques. Il s'agit désormais de confronter la réalité du terrain au regard de l'objectif général de la recherche, axé sur la représentation du positionnement et du rôle stratégique de la fonction de DRH dans l'entreprise au regard des relations sexuées qui s'y vivent et de la gestion éthique de son fonctionnement.

Pour rappel, l'objectif général de cette recherche est de décrire les représentations qu'ont les DRH des actions préventives et/ou correctives de la gestion de l'éthique des relations sexuées dans l'entreprise et leurs incidences sur leur rôle stratégique.

Les objectifs spécifiques sont de trois ordres :

- 1) Identifier les représentations des pratiques préventives en matière d'éthique des relations sexuées implantées par le DRH.
- 2) Décrire les actions correctives représentationnelles en matière d'éthique des relations sexuées appliquées par le DRH.
- 3) Modéliser les incidences représentationnelles que s'en font les DRH au regard de leur rôle sur la stratégie de l'entreprise.

### **1. PREMIER THÈME : LA REPRÉSENTATION DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU DRH**

#### **1.1. Synthèse du discours issu du guide des entretiens sur le premier thème**

Au regard du premier thème couvert par notre guide d'entrevue soit, l'identification de la représentation du rôle stratégique du DRH, il appert que si la majorité de nos répondantes et répondants sont membres des comités de direction de leur entreprise d'attache ou y sont fortement associés, ils considèrent que leur rôle ne peut être qualifié de stratégique face à des décisions techniques ou financières généralement privilégiées au nom d'une politique générale visant l'avenir et le développement de l'entreprise, sa nature, sa diversification et sa

taille. Ils estiment que la prise en compte de leur avis est variable. Celle-ci est reconnue prépondérante lorsque les décisions stratégiques intègrent la dimension humaine de l'entreprise essentiellement dans le cadre des parties prenantes internes: la gestion de la masse salariale, la législation et le droit du travail, les modalités concernant les embauches, les recrutements et les licenciements, les relations sociales avec les syndicats et l'encadrement, l'accompagnement, la formation du personnel et les évolutions de carrière.

Ils considèrent que leur rôle principal est essentiellement d'être un médiateur entre la direction et les employés, d'assurer le plus souvent une fonction de traduction au sens de Roux et Rémy (2009) pour qui « Traduire, à la différence d'une conception foucaldienne du pouvoir, consiste moins à agir sur les actions des autres en contrôlant leurs mouvements qu'à définir leur problème, porter leur projet, parler en leur nom et s'autoriser à dire "nous" pour les représenter. » (p. 3). À cet égard, le sens dans lequel s'effectue cette traduction dépend en bonne partie de la taille et de la complexité de l'entreprise.

La représentation de la dimension stratégique relative leur semble tenir en grande partie à la compétence reconnue par leurs pairs laquelle prend toute sa dimension par l'expérience acquise sur le terrain plus que par la légitimité de leur statut. La crédibilité de leur rôle dépend en grande partie de la reconnaissance que les employés ainsi que les tierces parties avec lesquelles il interagit leur accordent. C'est sur cette base que le DRH obtient une reconnaissance formelle de la part tant de la direction que des employés et qu'il peut participer à la structuration et au développement de l'entreprise. Outre la fonction de médiation précédemment mentionnée, le rôle du DRH se centre sur le développement des qualités humaines et relationnelles des employés, soutenant ainsi l'évolution des carrières au sein de l'entreprise. Cette compétence opérationnelle lui permet de mettre en adéquation les ressources humaines avec le projet de l'entreprise, de les concilier avec les contraintes économiques imposées par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cela implique d'acquérir une connaissance concrète de la stratégie « *business* » de l'entreprise pour que le DRH devienne dans ce cas un « *business partner* » et que son action lui soit reconnue comme une participation décisionnelle qui impacte et structure l'avenir, ce faisant, qui induit des choix stratégiques. Pour réaliser efficacement son rôle, le DRH se doit de connaître en profondeur la stratégie ou le modèle d'affaire de l'entreprise, déployer de solides compétences en communication fondées sur la capacité d'écoute et fondamentales pour l'action efficace en contexte de négociation. Il doit maîtriser le cadre juridique du pays ou de la région où l'entreprise déploie ses activités et, surtout, doit être adepte régulier de formation continue, formelle ou informelle.

## **1.2. Synthèse des réponses au questionnaire numérique sur le premier thème**

Le calcul des mesures d'association entre les items de la question visant le premier thème et les variables descriptives des répondants (taille de l'entreprise; âge; genre; participation au comité de direction; formation initiale) indique que la représentation des DRH de leur rôle stratégique est reconnue par eux comme relativement importante, même si elle ne fait pas l'unanimité. Quelques indicateurs reconnus par les DRH le confirment :

- Participation au comité de direction : 75% des répondants sont membres du comité de direction.
- Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise : Accord total de 89,6% des répondants.
- Les interventions du DRH sont prises en compte dans le choix des décisions stratégiques de l'entreprise : Accord total = 50,7% ; Plus ou moins d'accord = 37,3%
- Le DRH est un intervenant stratégique reconnu comme tel aux yeux de ses partenaires : Accord total = 50% ; Plus ou moins d'accord = 43,9%
- Les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise : Accord total = 80,3%
- Le DRH doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite : Accord total = 86,4%
- Le DRH favorise le développement des compétences des membres de l'entreprise : Accord total 86,4%
- En matière de relations humaines, le DRH est un médiateur indispensable entre les parties prenantes constitutives de l'entreprise : Accord total = 73,1%

## **1.3. Commentaire des discours et réponses des DRH sur le premier thème**

Le discours issu des entretiens avec les 12 DRH et les réponses des 75 DRH au questionnaire numérique indiquent une réelle convergence dans la représentation que les professionnels consultés ont de leur fonction d'un point de vue stratégique pour l'entreprise, tout en en relativisant l'étendue. Les auteurs tels que Bares et Cornolti (2006), Papernik (2004), Raveleau et Chalumeau (2010) reconnaissent l'importance du rôle qui se veut stratégique chez les DRH tout en y apportant, eux aussi, cette relativisation que l'on retrouve chez les DRH consultés par cette recherche. Cette relativisation trouve sa source dans la complexité de



la fonction. Comme le reconnaissent Ben Hassel et Raveleau (2012), elle exige une expertise multiforme qui combine savoir, savoir-faire et savoir-être. La fonction implique un spectre de compétence élargi confronté en permanence à la réalité du terrain comme le rappelle Boutinet (2012). On constate d'ailleurs la diversité des contextes de formation initiale qu'ont fréquenté les répondants de l'échantillon ; 62,5% l'ont réalisé au sein de facultés universitaires non-professionnalisantes en matière de gestion des affaires ; 29,2% en « business school » et 8,3% en école d'ingénieur. Pour positionner la GRH dans un rôle stratégique, les entreprises exigent très souvent une professionnalisation de la fonction afin de la rendre crédible. Celle-ci passe certes par l'acquisition de savoirs conceptuels interdisciplinaires mais surtout par la confrontation à la complexité humaine du terrain en vue d'harmoniser en permanence les acquis théoriques fondamentaux et l'analyse de la pratique. Devant de telles exigences on peut comprendre la difficulté des DRH de se positionner totalement dans une fonction stratégique et d'être reconnu comme tel.

En fait la dimension stratégique de la fonction de DRH est de gérer les ressources humaines comme une fonction d'interface avec les autres parties prenantes de l'entreprise malgré des objectifs souvent divergents de ces dernières (Bares et Cornolti, 2006). Cela impose au DRH de savoir communiquer, dialoguer, négocier, bref d'exercer une médiation<sup>22</sup> permanente et de faire quasiment évoluer la fonction vers un rôle de conseil (Ben Hassel et Raveleau, 2012). D'ailleurs la convergence des divers répondants est nette sur les exigences de la fonction : développement et promotion du capital humain, professionnalisation de la fonction, connaissance et pratique des outils techniques de la GRH, médiation entre les parties prenantes de l'entreprise et capacités communicationnelles. De telles requêtes situent le DRH comme un expert polyvalent. Il acquiert généralement toute la dimension de sa fonction et sa crédibilité grâce à l'expérience construite sur le terrain laquelle s'enrichit au cours des années écoulées. On peut comprendre, devant l'ampleur de la tâche, que le positionnement stratégique de la fonction de DRH puisse apparaître ardu et laborieux d'où la relativisation que maints répondants reconnaissent.

## 2. DEUXIÈME THÈME : LA PLACE DE L'ÉTHIQUE DANS L'ENTREPRISE

### 2.1. Synthèse du discours issu du guide des entretiens sur le deuxième thème.

---

<sup>22</sup> Pour mémoire, le concept de médiation est ici utilisé au sens que lui donnent Habermas (1992) et ses successeurs, tel qu'explicité précédemment en page 60 du présent ouvrage.

A la suite des 12 entretiens analysés, il apparaît que l'éthique dans l'entreprise est d'abord et avant tout perçue de façon formelle voire juridique par les DRH, au risque d'être parfois confondue avec les caractéristiques de la déontologie lorsque le degré concret de sa mise en œuvre se traduit par des dimensions prescriptives. Pour nos sujets, l'éthique s'inscrit dans un code ou une charte. Le rôle du DRH est de veiller à la diffusion et au respect des critères et principes énoncés dans la charte, lorsqu'elle existe plus ou moins formellement. La charte éthique officialise les valeurs individuelles et collectives, lesquelles engagent tous les membres de l'entreprise. La promotion de l'éthique dans l'entreprise passe par la communication des contenus et du sens de la charte ainsi que par l'exemplarité des conduites à tous les niveaux de l'organisation, en premier lieu par celle des DRH. Les DRH consultés considèrent dans leur ensemble avoir un rôle de vigie et de garant au regard du respect des valeurs de l'entreprise et de son éthique. En fonction du rôle qu'ils se reconnaissent, les DRH s'efforcent de rappeler régulièrement les valeurs et comportements éthiques promus par l'entreprise au cours des entretiens, de la formation et des actions de "*coaching*" quitte même à mettre en place un système de lanceur d'alerte pour veiller au respect des engagements en cette matière. Ce recours reste peu fréquent mais devrait selon eux, être encouragé.

La promulgation comme la promotion d'une charte éthique ne peuvent être l'apanage unique du DRH. Cette prise en charge devrait d'ailleurs être assumée collectivement, tant par les personnels de direction que par les employés. Il s'agit bien d'une fonction généralisée. Cela relève, d'une manière globale, de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) qui détermine les droits et les devoirs de chacun dans un guide qui énonce les principes à respecter par tous, même si, comme le reconnaissent certains interlocuteurs, l'éthique de l'entreprise a parfois quelques difficultés à s'y intégrer. Cela implique une recherche de cohérence entre éthique et décisions, y compris stratégiques, de l'entreprise.

## **2.2. Synthèse des réponses au questionnaire numérique sur le deuxième thème**

- Les réponses des DRH aux énoncés concernant ce thème démontrent d'une manière globalement majoritaire que l'éthique dans l'entreprise s'inscrit dans la vision représentationnelle que les DRH ont de leur rôle. Certes, majorité il y a, toutefois quelques nuances voire des oppositions s'imposent au regard de certains items particulièrement au regard du périmètre et des limites de cette responsabilité. Quelques critères retenus :  
-L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé : Conforme à la réalité = 61,2%, mais 26,9% des répondants relativisent et 11,9% le récusent.

-L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) : Conforme à la réalité = 56,1% mais 30,3% relativisent et 13,6% le récusent. Le calcul des associations des variables conduit à constater que cet item concerne moins les répondants plus jeunes (35 ans et moins)

-Les décisions stratégiques de l'entreprise tiennent compte des valeurs éthiques qui y sont promulguées : Conforme à la réalité = 54,5% mais 36% relativisent et 9,1% le récusent.

-Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise : Conforme à la réalité pour 46% seulement des répondants surreprésentés chez les plus âgés (51 ans et plus) alors que 54% ne s'y reconnaissent que partiellement voire le nient.

-Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise : Conforme à la réalité pour seulement 49,2% alors que 50,8% ne se reconnaissent que partiellement dans ce rôle voire pas du tout. Le calcul des mesures d'association entre variables au regard de cet énoncé montre que dans les entreprises les plus féminisées, les DRH sont moins assujettis au rôle de garant alors que cela s'avère l'inverse dans les entreprises très masculinisées.

-Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte. Le plus grand nombre ne s'y reconnaît pas : Ne correspond pas à la réalité = 40% pour seulement 30,8% qui le mettent en place. La mise en place d'un système de lanceur d'alerte est souvent sujet à caution par l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise, ce qui met le DRH en position précaire et dissuasive face à ces parties prenantes.

-Suite à leur embauche, les salariés reçoivent un document et une formation qui les incite à pratiquer et respecter l'éthique de l'entreprise : Conforme à la réalité = 54 % mais 45,5 % qui relativisent voire le récusent. Il existe chez ces derniers une surreprésentation des DRH qui ne participent pas au Comité de direction de leur entreprise. Ce constat permet de comprendre le manque de motivation de ces DRH, visant à inciter les salariés à respecter l'éthique de l'entreprise, n'étant pas eux-mêmes responsabilisés en la matière du fait d'une représentativité faible dans le comité de direction.

- Le concept d'éthique implique la capacité de se référer à des principes et à des valeurs mais il laisse à l'être humain la faculté d'interpréter et d'évaluer l'action qui en découle en tenant compte de l'évolution des normes et des valeurs. Les DRH répondants ont été invités à positionner, interpréter et évaluer les attributs de l'éthique. Le classement de ces attributs permet de donner sens au concept d'éthique pour les DRH consultés. Les attributs de l'éthique

sont d'abord un comportement et une attitude puis une notion *a priori* plus vague et générale, la justice et la morale.

Selon Malcuit et Pomerleau (1977) et Piéron (1987), le comportement caractérise l'ensemble des réactions adoptées par une personne dans son environnement et face à des situations déterminées. L'attitude est une position que l'on se donne par le jeu spontané des réactions propres. « L'attitude se définit comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière face à un objet particulier » (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruere, Raulet-Croset et Roland-Lévy, 2013, p. 7). Ces deux attributs impliquent que l'éthique se traduit par des conduites concrètes. Selon Kant (1969) les deux composantes suivantes correspondent à des valeurs morales, donc normatives. De ce fait, les réponses des DRH démontrent que ces derniers ont intégré la nature téléologique de l'éthique dans la représentativité de leur rôle. Celle-ci se réfère certes à des valeurs morales et des normes, sans y rester figée, pour s'ouvrir à la réflexion qui conduit à l'action, laquelle se manifeste dans des comportements et des attitudes.

- Distinction entre éthique et déontologie

Cette question avait pour objectif de vérifier chez les DRH répondants leur compréhension de la distinction entre éthique et déontologie tout en en percevant la complémentarité. La déontologie présentant la codification réglementaire de l'éthique.

-La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux : Correspond tout à fait = 60%, avec une surreprésentation des DRH ne faisant pas partie de leur comité de direction.

Une petite nuance est à apporter à ce constat par le calcul des mesures d'association entre les variables. Il apparaît ainsi que les DRH répondants dans les entreprises les plus masculinisées adhèrent davantage à l'énoncé que dans les entreprises féminisées. Serait-ce qu'il est plus aisé de faire adhérer du personnel masculin à des normes codifiées qu'à des valeurs éthiques plus floues ou plus subtiles ?

-L'éthique entend inspirer la conduite et les rapports humains par la promulgation de valeurs auxquelles l'entreprise se réfère pour réussir : Correspond tout à fait = 69,2%.

Nuance cependant, il existe une surreprésentation des DRH répondants dans les entreprises faiblement féminisées ;

-L'éthique du DRH correspond à ses valeurs personnelles, la charte éthique correspond au code déontologique de l'entreprise : Correspond tout à fait = 64,1%. Les DRH répondants sont surreprésentés lorsqu'ils exercent dans des entreprises faiblement féminisées

Quoi qu'il en soit, les résultats, à une majorité de deux-tiers, indiquent que les réponses des DRH manifestent une bonne compréhension de la distinction existant entre la finalité de l'éthique et la déontologie.

### **2.3. Commentaire des discours et réponses des DRH sur le deuxième thème**

La représentation du rôle des DRH dans la diffusion et la promotion de l'éthique dans l'entreprise apparaît minoritaire chez les divers répondants de cette recherche. Toutefois, conformément à ce que rappellent Boutinet (2012), Haegel (2010), Léonard et Taskin (2010) et Loufrani (2012) les DRH consultés considèrent qu'ils sont appelés à exercer un rôle de vigie et de garant au regard du respect des valeurs de l'entreprise promulguées par la charte éthique qui les officialise quand elle existe. Il semble exister une confusion dans l'idée que les DRH se font de l'éthique et des prescriptions déontologiques qui codifient les valeurs de l'entreprise.

Quelle que soit la responsabilité des DRH au regard de la charte éthique celle-ci à leurs yeux ne peut être du ressort unique du DRH. L'éthique d'une organisation est le fruit d'une prise en charge collective et interrelationnelle ainsi que la décrivent Grassin (2005) et Ricoeur (1990). Comme le propose Amblard (2010), une minorité d'entre eux préconise même de mettre en place un système de lanceur d'alerte pour veiller au respect des engagements en cette matière. Cette dernière préconisation est loin de faire l'unanimité des DRH consultés, notamment en fonction du niveau d'accès au « pouvoir d'influence » reflété par la participation au comité de direction qui les caractérise.

L'intégration de l'éthique de l'entreprise dans la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), (Bowen, 1953 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010) impliquerait une recherche de cohérence entre l'éthique et les décisions stratégiques mais cela ne fait pas non plus, l'unanimité des DRH consultés.

## **3. TROISIÈME THÈME : LA GESTION DES RELATIONS SEXUÉES DANS L'ENTREPRISE**

### **3.1. Synthèse du discours issu du guide des entretiens sur le troisième thème.**

D'une façon générale, la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique n'est pas considérée par les douze DRH consultés, comme stratégique. La prise en charge d'une gestion

des relations sexuées dans l'entreprise par le DRH se limite à ce que le droit détermine. Les relations inter-genres sont considérées comme relevant de la vie privée des actrices et acteurs de l'entreprise et les limites sont considérées clairement formulées au travers des dimensions juridiques. Le vrai référentiel en la matière c'est la loi qui rappelle l'obligation d'équilibrer les rapports hommes femmes dans le cadre du respect mutuel. Aux yeux des interlocuteurs consultés, la stratégie de l'entreprise n'a pas à s'ingérer dans la gestion des relations sexuées des membres de l'entreprise qu'ils estiment relever du domaine de la vie privée tant qu'il n'y a pas de transgression de la législation.

Le rôle des DRH à cet effet se centre sur l'information et la conscientisation de l'importance d'une prise en charge autorégulée de la part des personnels et du rappel, consécutif, des règles éthiques basées sur le respect mutuel qui doivent caractériser l'ensemble des relations humaines dans l'entreprise. A cela se rajoute des rappels systématiques de ces règles dans les formations offertes aux membres du personnel, cadres inclus, ainsi que la mise en place de mesures organisationnelles susceptibles d'éviter et de se prémunir de risques d'infraction.

### **3.2. Synthèse des réponses au questionnaire numérique sur le troisième thème**

- Les réponses au questionnaire de la part des DRH laissent perplexe lorsque 45,2% des répondants estiment ne jamais rencontrer, dans le cours d'une année légale, de situations de relations à caractère sexuel susceptibles de poser problème dans l'entreprise. 53,4% considèrent que cela peut arriver au maximum une ou deux fois par an. Il n'y a pas, par ailleurs, d'association-significative entre les variables.

Ces résultats témoignent d'une problématique apparemment rare dans les entreprises, en contradiction avec quelques constats antérieurement présentés : 20% de femmes françaises, 28% des femmes suisses et 10% des hommes suisses estiment avoir subi une situation de harcèlement sexuel dans leur vie professionnelle (IFOP, 2014) ; mise en place de textes législatifs en 2012 en France et dans le cadre de l'Union européenne visant le harcèlement sexuel (Gouvernement de France, 2012). Serait-ce le signe ou la manifestation d'une volonté d'occultation parce que le sujet est tabou ?

Quelques critères destinés à préciser la réalité du rôle du DRH face à la gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise.

-Le DRH est le garant de la canalisation des relations sexuées par un rappel des règles légales et comportementales dans la charte éthique : Tout à fait = 53,7% ; Beaucoup = 31,3% soit un

total de réponses estimées positives de 85%, avec une surreprésentation des DRH exerçant dans des grandes entreprises.

-Le DRH sanctionne lors de l'émergence de comportements problématiques à caractère sexuel (propos sexistes, harcèlement, etc.) : Tout à fait = 61,8% ; Beaucoup = 23,5%, soit un total de réponses estimées positives de 85,3%.

-Le DRH est l'interlocuteur principal lors de la survenue de relations problématiques à caractère sexuel dans l'entreprise : Tout à fait = 45,6% ; Beaucoup = 39,7%, soit un total de réponses estimées positives de 85,3%.

-Le DRH veille à ce que les relations à caractère sexuel ne suscitent pas de rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.) : Tout à fait = 36,4% ; Beaucoup = 39,4%, soit un total de réponses estimées positives de 75,8 %. Il existe cependant une surreprésentation dans la catégorie « très peu », des DRH exerçant dans des entreprises majoritairement masculinisées. Cela semble signifier qu'il existe moins de problèmes de cet ordre dans ce genre de population.

La comptabilisation des réponses aux deux énoncés suivants sont quasiment, voire totalement, négatives :

-Dans le cadre de la formation du personnel, le DRH doit prévoir un temps pédagogique consacré à la gestion des relations sexuées dans l'entreprise : Très peu = 42,4% ; Pas du tout = 25,8%, soit un total de réponses estimées négatives de 68,2% alors que les réponses estimées s'élèvent à : Beaucoup = 25,8% ; Tout à fait = 6,1%.

-Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel : Pas du tout = 24,2% ; Très peu = 24,2% ; Beaucoup = 28,8% ; Tout à fait = 22,7%. Il existe une surreprésentation des DRH répondant positivement lorsqu'ils exercent dans des grandes entreprises.

### **3.3. Commentaire des discours et réponses des DRH sur le troisième thème**

D'un point de vue synthétique, on peut considérer d'une manière générale que les réponses majoritairement positives sous les formes « Beaucoup » et « Tout à fait » indiquent que les DRH ont une représentation claire de leur rôle pour ce qui concerne la gestion éthique des relations sexuées dans leur entreprise. Cela converge avec une préconisation exprimée par Hirigoyen (1998) et un état des lieux présenté par l'IFOP (2014) quant à la gestion des comportements sexués dans les entreprises. Il est toutefois important de nuancer cette

affirmation car il semble que les DRH entrevoyent leur rôle dans un fonctionnement minimaliste sur ce sujet. Ils se reconnaissent garants du respect des règles légales en cette matière, interlocuteurs s'il y a lieu, procureurs ou juges si nécessaire, mais moins en tant qu'acteurs proactifs par la prévention. Mais contrairement à Herreros (2012) les avis sont très partagés sur la mise en place d'une structure d'écoute susceptible de permettre l'expression des salariés sur les manifestations de problématiques sexuelles voire l'instauration de lieux ou de systèmes de lanceur d'alerte. Les avis sont même négatifs sur le rôle pédagogique susceptible d'assurer une action préventive au sein de l'entreprise.



## CONCLUSION

Trente-cinq années d'une vie professionnelle dans le domaine de la GRH sont à l'origine de cette recherche doctorale dont le titre peut paraître singulier « L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du DRH ». Elle concerne avant tout les responsables des ressources humaines confrontés à la gestion des relations sexuées notoires ou camouflées voire harcelantes pouvant mettre en cause la qualité du travail, provoquer l'injustice de certaines décisions touchant le déroulement de carrière, le salaire, les classifications, bref l'ensemble de la gestion administrative et humaine de l'entreprise y compris dans sa dimension stratégique.

La littérature référencée dans notre étude en démontre la pertinence sociale et scientifique. Elle fait apparaître que les thèmes visant à qualifier le rôle stratégique du DRH et l'importance de l'éthique en général sont largement exposés, quitte à en relativiser la pertinence. Il n'en va pas de même du sujet traitant de la gestion éthique des relations sexuées dans l'entreprise, lequel est peu documenté en foi de notre recension des écrits. Il y avait donc là matière à justification pour une étude exploratoire. Le rapport des DRH à ce que devrait être leur rôle de soutien à l'actualisation de l'éthique en matière de relations sexuelles dans l'entreprise est très limité, comme le confirme les résultats de notre étude et une bien maigre documentation ciblant ce dernier thème. Cela démontre la nécessité d'une recherche descriptive dépassant le niveau purement discursif de l'analyse des propos d'un échantillon limité d'intervenants.

Pour Papiernik (2004) et Ulrich (2013) les missions attribuées au DRH, se regroupent autour de quatre fonctions : expertise technique et administrative, développement d'innovation, défense du personnel et partenariat stratégique. Mais comme le reconnaissent Ben Hassel et Raveleau (2010) la dimension stratégique est incertaine parce que pas toujours reconnue par les directions d'entreprise. Pour s'inscrire dans son rôle stratégique, le DRH est appelé à gérer le capital humain de l'organisation à laquelle il appartient au service de la réussite globale de cette dernière, voire prioritairement de sa réussite économique gage de la pérennité de l'entreprise.

La société en général souhaite intégrer le respect de l'éthique dans le cadre de cette vision stratégique (Benbrahim, 2006) car pour Ricoeur (1990) et Habermas (1992), l'éthique répond à l'attente des hommes de l'entreprise. La mise en place de dispositifs tels que les

chartes d'éthique, la GRI, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), démontre l'importance accordée à l'éthique dans la gestion stratégique des entreprises.

Le respect de l'éthique consolide les relations de confiance, nécessaires à la réussite des rapports humains. C'est particulièrement vrai lorsque cela s'applique aux relations sexuées lesquelles véhiculent phantasmes, passions, sentiments et pulsions qui s'entrecroisent et introduisent des rapports sociaux parfois ambigus (Foucault, 1984a). Ceux-ci peuvent alors perturber la stratégie de réussite de l'entreprise (Enriquez, 1997 ; Wetten, Rands et Dodfrey, 2001).

Un tel descriptif associant rôle stratégique du DRH et importance de l'éthique y compris sexuelle, qui s'y insère, démontre, s'il en est, la complexité de la fonction avec pour conséquence la difficulté de positionnement que cela implique. Si pour Lobjeois et Girard, (2003) la fonction ressources humaines a pour objectif de placer l'homme au cœur de la stratégie globale de l'entreprise encore faut-il l'inscrire dans le cadre de sa réussite opérationnelle, financière et technique (Ben Hassel et Raveleau, 2012). Or, selon Papiernik (2004), Bares et Cornolti (2006), Raveleau et Chalumeau (2010), le rôle stratégique du DRH ne lui est attribué que secondairement voire faiblement. Cela est dû à plusieurs causes qui s'additionnent :

- la gestion des RH est de plus en plus partagée dans les organisations avec pour conséquence que le pouvoir du DRH est rendu diffus ;
- la polyvalence des compétences attendues faite de connaissances académiques mais aussi d'expériences acquises sur le terrain fait en sorte que la globalité des connaissances nécessaires pour remplir cette fonction n'est pas toujours manifeste ;
- il est malaisé de mesurer la fonction RH à l'aune de ses résultats économiques.

À cela se rajoute la difficulté du positionnement stratégique de l'éthique de l'entreprise dont le DRH est présumé le promoteur et le garant de la charte. Là aussi plusieurs causes s'additionnent présentant le risque de décrédibiliser son rôle et son action :

- la promotion de l'éthique peut devenir un effet de mode ce qui peut lui faire perdre sa sincérité ;
- le caractère utilitaire de l'éthique qui peut devenir un objet de manipulation destiné avant tout à promouvoir la réussite économique de l'entreprise ;
- la mise en place d'un dispositif d'alerte éthique qui peut créer le risque d'une perte de confiance entre toutes les parties prenantes de l'entreprise ;
- la difficulté est constante de mesurer les résultats économiques d'une politique éthique engagée.

Pour couronner le tout, l'importance du rôle stratégique du DRH au regard de la gestion des relations sexuées dans l'entreprise, d'un point de vue éthique, est difficilement mesurable, d'autant que le sujet reste trop souvent complexe et tabou. Certes des réglementations et des législations ont été élaborées par des Etats pour aider à la gestion des comportements sexués au sein d'organisations diverses (République Française, 2012). Ces textes confirment que la fonction du DRH est de veiller à la protection des hommes et des femmes de l'entreprise, y compris en ce qui concerne leurs relations sexuées, afin d'en assurer la prise en compte dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Cela permet, certes, des traitements curatifs en cas d'incidences directes sur la vie de l'entreprise mais la question de la prévention, c'est-à-dire des conditions à mettre en place pour prévenir les impacts que peuvent avoir des relations sexuées au sein d'une organisation, reste ouverte.

L'exposé de cette dynamique révèle et clarifie la difficulté pour le DRH de se positionner aisément dans un rôle stratégique au sein de son entreprise du fait de l'exigence d'une compétence polymorphe. Ce qui est attendu de sa part par les autres parties prenantes de l'entreprise rend son pouvoir d'action et sa fiabilité trop incertains pour que son poids stratégique lui soit spontanément et naturellement reconnu.

La problématique ainsi posée, la recherche se poursuit en se basant sur la représentation individuelle par les DRH de la manière dont ils gèrent dans l'entreprise les situations à caractère sexué, gestion potentiellement signifiante de leur rôle stratégique. Le choix de la recherche engagée justifie donc la question de recherche : *« Quelle est la représentation de sa fonction par le DRH, concernant la gestion des relations sexuées et de l'éthique dans l'entreprise et quel effet peut-elle avoir sur son rôle et son positionnement stratégique ? »*

Pour répondre à cette question, le chercheur a commencé par développer un cadre conceptuel décrivant les attentes, de toutes les parties prenantes des entreprises et organisations, constitutives du rôle stratégique du DRH, de la place de l'éthique en général et dans ce cadre de la gestion de l'éthique des relations sexuées.

- Concernant le rôle stratégique du DRH, l'importance primordiale de la professionnalisation de la fonction s'impose. Il s'agit de la rendre polyvalente et globalisante (Ben Hassel et Raveleau, 2012 ; Taskin, 2012) au carrefour des connaissances indispensables à la réussite de l'entreprise. L'acquisition d'une compétence transversale, à la fois académique et expérientielle, doit conduire le DRH à être expert dans sa technique, développeur du capital humain, médiateur et interface social dans un rapport dialogique

avec toutes les parties prenantes, acteur de l'évolution stratégique de l'entreprise, constructeur d'un savoir être et d'un savoir-faire.

- La place de l'éthique dans la stratégie de l'entreprise implique de la cohérence dans la mise en œuvre de pratiques pertinentes harmonisées avec des valeurs reconnues et attendues de la part de tous les interlocuteurs (Léonard et Taskin, 2010). La mise en œuvre de l'éthique s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Trois éléments caractérisent le contenu de la RSE : l'efficacité économique, la protection sociale et la préservation de l'environnement (Bensebaa et Autissier, 2011 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). La charte éthique de l'entreprise officialise ses ambitions et ses valeurs spécifiques dont les moteurs en sont toutes les parties prenantes.
- La canalisation des relations sexuées se situe dans l'engagement éthique de l'entreprise, encore faut-il cerner les divers langages par lesquels s'exprime la sexualité pour en percevoir et gérer l'impact sur la vie de l'entreprise. Le chercheur s'est inspiré de la phénoménologie de Bataille (1965) ainsi que des travaux d'Enriquez (1997) et de Foucault (1976) pour expliciter la mouvance de la sexualité du désir à la séduction et de la séduction à sa problématique comportementale dans l'entreprise. Canaliser les relations sexuées passe sans doute par des réglementations légales et contraignantes mais aussi par une incitation à la maîtrise de soi avec la manifestation de la réciprocité dans la relation à autrui selon l'éthique de Ricœur (1990).

L'enquête de terrain développée à la suite dans la recherche s'efforçait de répondre à la question de recherche posée ci-avant en faisant apparaître l'écart entre ce qui est attendu et le résultat de la représentation individuelle du positionnement stratégique du DRH au regard de sa gestion de l'éthique en général et de celle des relations sexuées en particulier. L'objectif général de la recherche ainsi poursuivi en était le suivant : « Décrire les représentations qu'ont les DRH des actions préventives et/ou correctives de la gestion de l'éthique des relations sexuées dans l'entreprise et leurs incidences sur leur rôle stratégique ».

Les objectifs spécifiques étaient de trois ordres :

- 1) Identifier les représentations des pratiques préventives en matière d'éthique des relations sexuées implantées par le DRH ;
- 2) Décrire les actions correctives représentationnelles en matière d'éthique des relations sexuées appliquées par le DRH ;
- 3) Modéliser les incidences représentationnelles que s'en font les DRH au regard de leur rôle sur la stratégie de l'entreprise.

Pour cette enquête terrain, la méthode mixte a été choisie parce qu'elle marie les données qualitatives issues d'interviews avec des données quantitatives issues de réponses à un questionnaire. Ce type de recherche offre la possibilité d'intégrer plusieurs perspectives pour répondre à la complexité (Johnson, Onwuegbuzie et Turner, 2007).

Au regard des objectifs de la recherche ci-dessus, l'épilogue de cette recherche, centrée sur le discours, direct (entrevues) et indirect (enquête) d'acteurs du terrain, suggère qu'en matière d'éthique sexuelle dans l'entreprise, la représentation du rôle du DRH se limite à exercer majoritairement une fonction de mémoire active des valeurs de l'entreprise au travers du rappel régulier de la charte éthique dont il est le garant. Cela limite son rôle à être défenseur de l'éthique de l'entreprise et des normes légales voire être un correcteur des déviances. Par contre on n'entrevoit que très faiblement la modélisation d'une pratique préventive à cet égard (rejet majoritaire par exemple de la mise en place d'un système d'alerte éthique). En fait les DRH consultés semblent minimiser l'importance de cette "situation problème" au sein des entreprises. Vu la représentation que les DRH se font de leur rôle en matière d'éthique des relations sexuées dans l'entreprise, considérées comme des comportements d'ordre privé, on comprend que le sujet ne fait pas partie d'une réflexion stratégique dans l'entreprise. A ce constat se rajoute le fait que notre recherche fait état d'une représentation de la dimension stratégique relativisée du DRH, malgré son désir patenté d'être reconnu comme un réel « *business partner* » au sein du comité de direction de l'entreprise.

La recherche laisse ainsi transparaître un hiatus entre l'étude conceptuelle et documentée de ce qui peut être attendu du comportement des DRH en matière de gestion éthique des relations sexuées ainsi que son incidence sur leur rôle stratégique en entreprise et la réalité qui ressort de la représentation qu'ils ont de leur fonction. Ce hiatus trouve sans doute en partie sa source dans quelques limites auxquelles a été confrontée la recherche. Parmi celles-ci :

- La faible disponibilité initiale d'une documentation scientifique qui décrit la réalité vécue dans les entreprises tenant compte de la gestion de l'éthique sexuelle et des problèmes qui peuvent en résulter. En effet, s'il existe une bibliographie relativement importante sur le rôle stratégique du DRH en entreprise et le respect l'éthique dont il est le garant, il n'en va pas de même concernant le thème de l'éthique sexuelle dont les conséquences toutefois ne sont pas négligeables pour l'entreprise, tels que des comportements sociaux inadéquats. Cela contraint à réaliser une recherche exploratoire dont les paramètres sont toujours plus flous que lorsque la thématique a

atteint un certain degré de maturité tel que peut l'illustrer la présence d'une documentation scientifique empirique déjà établie.

- Cette carence documentaire s'explique probablement par une autre limite qui caractérise cette recherche ou contrainte qui s'y exerce, la sexualité en entreprise apparaît comme un sujet tabou. Certes quelques textes, la plupart dans des documents officiels ou législatifs, décrivent une réalité expérientielle en la matière mais ils aboutissent à la mise en œuvre de décisions répressives et restent flous sur des actions préventives.
- Les résultats d'une recherche et, à leur base, la taille de l'échantillon qui en soutient le discours interprétatif par les résultats obtenus, adoptent des degrés de généralisation relatifs. Or, tant le mode d'échantillonnage que la quantité de répondants consécutifs, notamment en ce qui concerne notre enquête par questionnaire font en sorte qu'en tant que recherche descriptive nos résultats n'ont au mieux valeur que d'indicateurs généraux relatifs à certaines tendances. Il en résulte que la représentation que les DRH ont de leur pratique en la matière demeure plus une source de questionnement qu'une garantie d'existence d'une pratique généralisée et reconnue. Les résultats d'une recherche portant sur des grands nombres offriraient des paramètres stables qui répartiraient des critères de stratification dans une proportionnalité bien répartie au sein de la population de référence.

Nonobstant ce qui précède, il apparaît que certains des constats dont il est fait état méritent une exploration plus systématique dans le cadre de futures recherches. Le fait que la représentation du rôle du DRH, au regard du déploiement d'une éthique des interactions sexuées dans l'entreprise, soit circonscrite au respect de la loi plutôt qu'à un comportement proactif et préventif, reflète une possible restriction de la fonction de médiation éducative qui leur incombe. Si la représentation individuelle est un construit de l'esprit qui permet de conserver l'information concernant l'action du DRH en interaction avec son environnement, il semblerait opportun de former ces derniers en les préparant à une vision davantage prospective de leur futur rôle tant en matière d'éthique en général, ce dont ils sont peu convaincus lorsqu'il s'agit du RSE, qu'en ciblant sa dimension sexuée. Nous avons là une piste de retombées d'un programme de recherche permettant l'enrichissement de la formation initiale et continue spécifique aux DRH et donc un enjeu important de leur professionnalisation. Au-delà du savoir, celle-ci devrait leur permettre de déployer un savoir être et un savoir-faire voire même un "faire savoir" qui préparent les futurs DRH à la réalité

du terrain dans une recomposition permanente de la fonction pour qu'elle satisfasse aux exigences stratégiques de l'entreprise.

Rappelons donc, pour terminer cette trajectoire, qu'en bout de course, la recherche s'inscrivait directement dans le sens prescrit par la thématique du doctorat en éducation de l'Université de Sherbrooke. Celle-ci, centrée sur l'interrelation recherche-formation-pratique, voit rarement ses trois pôles également traités en concomitance dans le cadre des recherches doctorales spécifiques. Ici le pôle recherche de la triade était privilégié. L'option recherche exploratoire était chargée d'administrer la preuve qu'il existe un problème méritant l'émergence d'un programme de recherche. Elle a permis de définir une zone préalable d'insuffisance dans la documentation scientifique de nature empirique.

L'objet de la recherche impliquait aussi l'élucidation de la réalité d'une pratique sociale des DRH dans leur fonction de garant de pratiques éthiques, notamment dans le champ des rapports et des interactions de nature sexuée au sein de l'entreprise.

Le lien entre le premier et le troisième pôle est donc établi.

Le second pôle, celui de la formation qui vise l'actualisation de la dimension éthique du rôle des DRH dans le cadre de la RSE, doit encore être développé. Il a toutefois été abordé au plan des retombées de cette recherche, tout particulièrement au regard des perspectives de développement curriculaire ou paracurriculaire qui devraient se déployer en formation, initiale ou continue, des gestionnaires de ressources humaines. Tout marginal soit-il, ce second pôle aura été pris en considération dans la triade interrelationnelle : recherche-formation-action. La thèse respecte donc intégralement notre thématique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adam, E. (1998). Le Coaching. Construire l'homme, c'est réussir l'entreprise. *Personnel ANDCP*, 389, 55-62.
- Added, E., Dartiguepeyrou, C., Raffard, W. et Saloff-Coste, M. (2009). *Le DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire*. Paris: Pearson Éducation France.
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruere, J.-P., Raulet-Croset, N., Roland-Lévy, C. (2013). *Comportements humains et management*. Montreuil : Pearson France.
- Amblard, M. (2010). *La rationalité, mythes et réalités*. Paris: L'Harmattan.
- Amherdt, C.-H. (2005). *La santé émotionnelle au travail*. Paris: Les Éditions Demos.
- Amherdt, C.-H. (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- Amour, Ch (2006). *De la médiation cognitive ou de l'intersubjectivité*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://insp.fr/biennale/8biennale/contri/longue/86pdf>>. Consulté le 10 mai 2014.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14-25.
- Asan, Z. et Ahyar, H.O. (2013). Sampling frame coverage and domain adjustment procedures for Internet surveys. *Quality & Quantity*, 47(6), 3031-3042.
- Assemblée fédérale de la Confédération suisse. (1995). *Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes du 24 mars 1995*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19950082/index.html>>. Consulté le 27 mai 2014.
- Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines. (2014). *Missions et Objectifs*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.andrh.fr>>. Consulté le 2 septembre 2014.
- Attias-Delattre, V. (2010). De la fonction "Personnel" à la fonction "Ressources Humaines". In L. Marmoz et V. Attias-Delattre (dir), *Ressources humaines, force de travail et capital humain* (p. 145-187). Paris: L'Harmattan.
- Ballet, J., de Bry, F., Carimentrand, A. et Jolivet, P. (2011). *L'entreprise et l'éthique*. Paris: Seuil, Nouvelle édition.
- Ballot, A., Bibard, L., Even-Granboulan, G., Ganem, C. et Grassin, M. (2004). *L'éthique individuelle, un nouveau défi pour l'entreprise. Actes de colloque*. Paris: L'Harmattan.
- Bares, F. et Cornolti, C. (2006). Le DRH un homme de pouvoir? *Revue Française de Gestion* 6(165), 45-69.
- Baron, L. et Morin, L. (2010). Le coaching de gestionnaires mieux le définir pour mieux intervenir, *Gestion*, 35(1), 47-55.
- Bataille, G. (1973a). *Méthode de méditation. Œuvres Complètes V*. Paris: Gallimard.
- Bataille, G. (1971). *Les larmes d'Eros*. Paris: Jean-Jacques Pauvert.
- Bataille, G. (1967). *La part maudite*. Paris: Les Editions de minuit, Collection Points
- Bataille, G. (1965). *L'érotisme*. Paris: Union Générale d'Éditions, Collection 10/18.
- Baudry, J.-L. (1973). *Bataille et la science : Introduction à l'expérience intérieure*. Paris: Union Générale d'Éditions, Collection 10/18.
- Bayad, M. (2004). Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, 2(1), 74-93.



- Beaupré, D., Cloutier, J. Gendron, C., Jimenez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de Psychosociologie*, 2(XIV), 77-140.
- Becker, G. (1975). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benbrahim, Z. (2006). Éthique et gouvernance: entre intentions et pratiques. *Management et Avenir*, 1(7), 43-59.
- Ben Hassel, F. et Raveleau, B. (2012). *Professionnaliser la fonction ressources humaines*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Ben Hassel, F. et Raveleau, B. (2010). *Management humain des organisations, Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*. Paris: L'Harmattan.
- Bensebaa, F. et Autissier, D. (2011). Les modèles de management: une étude exploratoire des discours des organisations. *Management et Avenir*, 2(42), 33-53.
- Ben Yedder, M. et Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84-103.
- Bertrand, R. et Laurencelle, L. (2011). *Trois essais de méthodologie quantitative*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bibard, L. (2012). Affiner le savoir-être de ses collaborateurs. In J.-M. Peretti (dir). *Tous DRH*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Bibard, L. (2010). *Sexualité et mondialisation*. Paris: L'Harmattan.
- Blais, A. et Durand, C. (2009). Le sondage. In B. Gauthier (dir), *Recherche sociale. Dela problématique à la collecte de données* (p. 445-487). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Boidin, B., Postel, N., et Rousseau, S. (2009). *La responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle perspective institutionnaliste*. Villeneuve, FR: Presses universitaires du Septentrion.
- Boiry, P.-A. (2003). *L'entreprise humaniste*. Paris: L'Harmattan.
- Boisclair, I. et Dussault Frenette, C. (2013). *Femmes désirantes. Arts, littérature, représentations*. Montréal : Editions du remue-ménage.
- Boisclair, M. et Maubant, P. (2012). La professionnalisation de la fonction RH en éducation: enjeux de pratique et enjeux de recherche. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 273-287). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Boisvert, L. (1990). *Le célibat religieux*. Paris: Éditions du Cerf.
- Bojin, J. et Schoetti, J.-M. (2012). *L'essentiel de la stratégie: outils – méthodes – bonnes pratiques*. Paris: Eyrolles Références..
- Bollecker, M. (2007). Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. L'apport des conventions. *Revue française de gestion*, 11(180), 89-102.
- Bouglet, J. (2013). *La stratégie d'entreprise: diagnostic stratégique, stratégies business, stratégies corporate, mise en œuvre de ces stratégies*. Paris: Gualino éditeur.
- Bouquillion, P. (2006). À propos des mouvements récents (2004-2005) de concentration capitaliste dans les industries culturelles et médiatiques. *Le Temps des médias* 1(6), 151-164.
- Boutinet, J.-P. (2012). Professionnaliser la fonction ressources humaines, quels défis? In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 403-420). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Boyer, A. (2002). *L'impossible éthique*. Paris: Editions d'Organisation.
- Bowen, H.-R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011). *Le conseil en organisation: évolutions et perspectives*. Paris: L'Harmattan.
- Bringer, M. et Poncelet, S. (2000), *Comptabilité et Gestion*. Paris: Éditions Foucher.

- Broda, P. (2012). *Les coulisses de la triche économique. Abus de biens sociaux, corruption, blanchiment d'argent, délit d'initié. Acteurs, délits et scandales de A à Z*. Paris: Eyrolles.
- Cadin, L. et Guérin, F. (2010). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte, Collection Repères.
- Cardot, F. (2006). *L'éthique d'entreprise*. Paris: PUF, Collection Que sais-je.
- Castillo, M. (2011). Du professionnalisme à l'éthique professionnelle. *Etudes*, 7(415), 55-64.
- Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) (2013). Les modes de communication au Québec à travers les générations. *NETendances*, 4(5), document thématique.
- Chamak, A. et Fromage, C. (2006). *Le Capital Humain*. Rueil-Malmaison : Éditions Liaisons.
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 1 (9), 113-132.
- Charmille, M., Dayet, C., Farruga, F. et Schurmans, M.-N. (2008). *Emotions et sentiments: une construction sociale. Approche théorique et rapports aux terrains*. Paris: L'Harmattan.
- Charreire Petit, S. et Surply, J. (2008). Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise. *Management*, 2(11), 113-135.
- Chevallier, A., Coiffard, M. et Guillaume, W. (2004). *Gestion RH des PME/PMI: guide pratique du dirigeant*. Paris: Éditions Liaisons.
- Chiland, C. (1998). *Le sexe mène le monde*. Paris : Calmann-Lévy.
- Dal Pont, J.-P. (2011). *Le génie des procédés et l'entreprise: projets industriels et management du changement*. Paris: Lavoisier EGEM.
- Damasio, A. (2002). *Corps, émotions et soi*. Paris: Odile Jacob.
- Daoud, E., Dinh, B. et Ferrari, J. (2011). *Gérer le risque pénal en entreprise*. Rueil-Malmaison : Editions Lamy.
- Degenne, A. (1983). Sur les réseaux de sociabilité. *Revue française de sociologie*, 24(1), 109-118.
- De Geuser, F., Grosvernier, A., Guénette, A.-M. et Maksimovic, N. (2012). Les RH entre sciences humaines et sociales et sciences de la gestion, un point de vue suisse romand. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 213-234). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- De Ketele, J.-M. et Maroy, C. (2006). Quels critères de qualité pour les recherches en éducation ? In L. Paquay, M. Crahay, et J.-M. De Ketele (dir), *L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité* (p. 219-249). Bruxelles: De Boeck.
- De Nanteuil, M. (2011). Une autre monde... ou un monde plus juste? Pour une anthropologie critique du management. In L. Taskin et M. de Nanteuil (dir), *Perspectives critiques en management* (p. 239-269). Bruxelles: De Boeck.
- Desaulniers, M.-F. et Jutras, F. (2012). *L'éthique professionnelle en enseignement. Fondements et pratiques*. Québec: Presses Universitaires du Québec.
- Descendre, D. (2010). Transgression et interdit, éthique et histoire. *Cahiers de Gestalt-thérapie*, 2(26), 75-90.
- Dion, M. (2004). *L'éthique de l'entreprise*. Québec: Les Editions Fides.
- Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises: éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management & Avenir*, 9(39), 31-51.
- Ducret, V. (2010). *Qui a peur du harcèlement sexuel?* Genève: Imprimerie Médecine et Hygiène.

- Durand, X., Djerbi, Z. et Selmer, C. (2013). *Réussir le DSCG3. Management et contrôle de gestion*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Dussault Frenette, C. (2013). Désirer l'indésirable : la double transgression au féminin dans le premier été d'Anne Percin. In I. Boisclair et C. Dussault Frenette (dir), *Femmes désirantes. Arts, littérature, représentations* (p. 125-142). Montréal : Editions du remue-ménage.
- Duyck, J-Y. (2005). Le DRH de demain: d'où vient-il? *Management & Avenir*, 2(4), 201-220.
- Emilien, G., Boyer, P., Durlach, C., Fontaine-Delmotte, M. et Fontaine, O. (2003). *L'anxiété sociale*. Sprimont, BE: Editions Mardaga.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (1993). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes. *Sociologie et sociétés*, 25(1), 25-38.
- Erickson, B.H. (1979). Some problems of inference from chain data. *Sociological Methodology*, 10(2), 276-302.
- Escofier, B. et Pagès, J. (2008). *Analyses factorielles simples et multiples ; objectifs, méthodes et interprétation*. Paris : Dunod.
- Evans, B.-C., Coon, D.-W. et Ume, E. (2011). Use of theorical frameworks as a pragmatic guide for mixed methods studies: a methodological necessity ? *Journal of mixed methods research* 5(4) 276-292.
- Even-Granboulan, G. (2004). *Quel avenir pour le whistle-blower*. Actes de colloque. Paris: L'Harmattan.
- Fabre, P., Sépari, S., Solle, G. et Charrier, H. (2011). *DSCG3. Management et contrôle de gestion*. Paris: Dunod. Editions Francis Lefebvre.
- Fauvy, S. et Heitz, J.-M. (2012). Enjeux éthiques de la professionnalisation en GRH. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 355-364). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Flick, U., Foster, J. et Caillaud, S. (2015). Methods of research. In G. Sammut, E. Andreaouli et G. Gaskell (Dir.), *Handbook of social representations* (pp. 64-80). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fortier, M. et Albert, M.-N. (2012). Les professionnels en GRH: partenaires ou mercenaires ? In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 385-402). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Garcia, A., Hacourt, B. et Bara, V. (2005). Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3). Document téléaccessible à l'adresse < <http://pistes.revues.org/3168> >. Consulté le 28 mai 2014.
- Gaussot, L. (2005). Des rapports sociaux de sexe à la connaissance de ces rapports: une vertu cognitive de la non-conformité. *Cahiers du Genre* 2(39), 153-172.
- Gauthier, C. et Jeffrey, D. (1999). *Enseigner et séduire*. Québec: Les presses de l'Université Laval.
- Gauthier, P.-D. (2012). Portfolio réflexif et professionnalisation éthique des RRH. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 289-300). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Gendron, B. (2010). Capital humain et capital émotionnel. Pourquoi ils importent dans les ressources humaines. In L. Marmoz et V. Attias-Delattre, *Ressources humaines, force de travail et capital humain* (p. 65-90). Paris: L'Harmattan.
- Giboin, B. (2012). *La boîte à outils de la stratégie*. Paris: Dunod.

- Gilbert, P. et Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 21-42.
- Gnanzou, D. et Pluchart, J.-J. (2010). Quelle organisation pour les entreprises socialement responsables. *Revue internationale de Psychosociologie*, 38(XVI), 147-169.
- Gond, J.-P. et Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: PUF, Collection Que sais-je.
- Gonthier-Maurin, B. (2012). *Rapport d'information relatif au harcèlement sexuel*. France: Sénat Français, Session ordinaire.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148-170.
- Gouvernement de France (2012). *LOI n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel*. France: Gouvernement de France.
- Grandguillot, D. (2014). *Le droit social, Droit du travail, Droit de la protection sociale*. Paris : Gualino éditeur.
- Grassin, M. (2005). *L'éthique individuelle à l'épreuve de l'éthique collective*. Actes de colloque. Paris: L'Harmattan.
- Greenacre, M. (2007). *Correspondence analysis in practice*. New York, NY: Chapman et Hill/CRC. (2ème édition).
- Grenier-Pezé, M. (2003). La notion de harcèlement dans le travail: réparation ou reconnaissance de la souffrance au travail? *Travailler*, 1(9), 189-205.
- Grima, F. et Muller, R. (2009). Décrire les comportements responsables face au harcèlement moral : apports et limites du cadre descriptif de la théorie des parties prenantes. *ESKA, Revue de l'organisation responsable*, 2(4), 45-58.
- Guedj, J.-P. (2010). *Le harcèlement dans l'entreprise*. Paris: Larousse.
- Guérin, F., Pigeyre, F. et Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites. *Revue française de gestion*, 4(194), 105-121.
- Guggenbühl-Craig, A. (1985). *Pouvoir et relation d'aide*. Liège: Éditions Mardaga.
- Guillard, A. et Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairage sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 1(31), 160-181.
- Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*. Paris: Cerf.
- Haegel, A. (2010). *Toute la fonction Ressources Humaines: Savoir-Savoir-faire-Savoir être*. Paris: Dunod.
- Haines, V. et Bélanger, J. (2012). Les compétences des professionnels en ressources humaines: une analyse d'annonces de recrutement (1975-2005). In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 71-89). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Henrard, M. (2013). *Harcèlement sexuel au travail: les hommes aussi*. Ville: Éditions. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.references.be/carriere/travailler-vivre/Harcelement-sexuel-au-travail-les-hommes-aussi>>. Consulté le 28 mai 2014.
- Henriet, B. et Krohmer, C. (2011). Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences. *Revue française de gestion*, 3(212), 13-28.
- Herreros, G. (2012). *La violence ordinaire dans les organisations*. Toulouse: Éditions Érès.
- Institut Français d'Opinion Publique (2014). *Enquête sur le harcèlement sexuel au travail*. Document téléaccessible à l'adresse <[www.ifop.fr/media/poll/2551-1-study\\_file.pdf](http://www.ifop.fr/media/poll/2551-1-study_file.pdf)>. Consulté le 28 mai 2014.
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2010) Quatre nouvelles catégories d'entreprises: une meilleure vision du tissu productif. *Insee Première 1321*.
- Igalens, J. (2012). Tous DRH, la logique du partage de la fonction. In J.-M. Peretti, *Tous DRH* (p. 15-21). Paris: Groupe Eyrolles.
- Jankélévitch, V. (1981). *Le paradoxe de la morale*. Paris: Éditions du Seuil, Collection Points.

- Jaspard, M. (2005). *Sociologie des comportements sexuels*. Paris: Éditions La Découverte.
- Jeanet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 1(9), 99-112.
- Jodelet, D. (1993). Les représentations sociales, regard sur la connaissance ordinaire. *Sciences humaines*, 27, 22-24.
- Johnson, R.-B., Onwuegbuzie, A.-J. et Turner, L.-A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research* 1(2) 112-133
- Johnston, L.G. et Sabin, K. (2010). Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38-48.
- Jorda, H. (2009). Du paternalisme au managerialisme: les entreprises en quête de responsabilité sociale. *Innovations*, 1(29), 149-168.
- Jorro, A. (2015). Envers et revers de l'engagement professionnel. In F. Merhan, A. Jorro et J.M. De Ketele (Dir.), *Mutations éducatives et engagement professionnel* (pp. 53-63). Bruxelles: De Boeck.
- Junghans, P. (2007). L'appropriation de l'information par les DRH. *Market Management*, 4(7), 26-49.
- Kant, E. (1969). *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Paris: Librairie Delagrave.
- Lafargue, P. (1883). *Le droit à la paresse*. Document téléaccessible à l'adresse <[http://classiques.ugac.ca/classiques/lafargue\\_paul/droit\\_paresse/le\\_droit\\_a\\_la\\_paresse.pdf](http://classiques.ugac.ca/classiques/lafargue_paul/droit_paresse/le_droit_a_la_paresse.pdf)>. Consulté le 30 mai 2014.
- Lafortune, L., Deaudelin, L., Doudin, P.-A. et Martin, D. (2001). *La formation continue. De la réflexion à l'action*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Laplanche, J. et Pontalis, J.-B. (1973). *Vocabulaire de la Psychanalyse*. Paris: P.U.F.
- Laporte, S. (2012). *Droit du travail, les arrêts décisifs 2011/2012*. Rueil Malmaison : Editions Liaisons.
- Larose, F., Grenon, V., Bédard, J. et Bourque, J. (2009). L'analyse des pratiques enseignantes et la construction d'un référentiel de compétences : perspectives et contraintes méthodologiques. *Nouveaux cahiers de la recherche éducation*, 12 (1), 65-82.
- Larose, F., Audette, S. et Roy, G.-R. (1997). La représentation sociale du français en formation professionnelle. Analyse de l'impact d'une recherche-action-formation sur la représentation de l'utilité des compétences en français sur le plan de la formation et de la carrière. *Education et Recherche*, 19 (3), 349-373.
- Larose, F., Audette, S. et Roy, G.-R. (1997). Analyse des représentations sociales des compétences linguistiques et technoprofessionnelles des étudiants du secondaire professionnel au Québec: aspects méthodologiques d'une nouvelle approche de l'étude de la motivation. In R. Féger (Dir.) *L'éducation face aux nouveaux défis* (p. 497-507). Montréal: Éditions Nouvelles AMS.
- Lauriol, J. et Mesure, H. (2003). *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*. Paris: L'Harmattan.
- Lazar, L., Huber-Kriegler, M., Lussier, D., Matei, G. et Peck, C. (2007). *Développer et évaluer la compétence en communication interculturelle*. Strasbourg: Éditions du Conseil de l'Europe.
- Lebart, L. et Salem, A. (1994). *Statistique textuelle*. Paris : Dunod.
- Lebart, L., Salem, A. et Berry, E. (1998). *Exploring textual data*. Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publisher.
- Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F. et Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE: le cas des chartes éthiques. *Management & Avenir*, 3(23), 187-198.
- Le Chapelier, I. (1791). *Loi du 14 juin 1791 (Loi Le Chapelier)*. Document téléaccessible à l'adresse <[http://www.lexinter.net/lois/loi\\_du\\_14\\_juin\\_1791\\_\(loi\\_le\\_chapelier\).htm](http://www.lexinter.net/lois/loi_du_14_juin_1791_(loi_le_chapelier).htm)>. Consulté le 21 janvier 2012.

- Lefrançois, R. (1991). *Dictionnaire de la recherche scientifique*. Lennoxville : Éditions Némésis
- Le Goff, J.-P. (2008). L'éthique au risque de l'entreprise. *Études*, 3(408), 331-339.
- Lenoir, Y. (dir.), Hasni, A., Lacourse, F., Larose, F., Maubant, P. et Zaid, A. (2012). *Guide d'accompagnement de la formation à la recherche. Un outil de réflexion sur les termes et expressions liés à la recherche scientifique*. Longueuil: Groupéditions.
- Léonard, E. et Taskin, L. (2010). Pour en finir avec une GRH toujours plus stratégique. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Management humain des organisations, grandeurs et misère de la fonction de dirigeant* (p. 249-265), Paris: L'Harmattan.
- Le Saout, R. et Saulnier, J.-P. (2002). *L'encadrement intermédiaire: la contrainte d'une position ambivalente*. Paris: L'Harmattan.
- Leseur, A. (2006). Le statut moral de l'entreprise, au fondement de son développement durable. *Entreprises et histoire*, 4(45), 39-53.
- Levet, P. (2005). Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié. *Management & Avenir*, 2(4), 171-186.
- Liquète, V. (2010). *Médiations et communications*. Paris: Les essentiels d'Hermès, CNRS Éditions.
- Lobjeois, G. et Girard, N. (2003). *Les métiers des Ressources Humaines, du 'facteur travail' au 'capital humain'*. Paris: Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.
- Loubat, J.-R. (2006). Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines. *Empan*, 1(61), 24-29.
- Loufrani, Y. (2012). La formation éthique et responsable de la fonction RH: une réponse à l'anomie sociale et au besoin de sureté éthique de l'entreprise. In L. Marmoz et V. Attias-Delattre (dir), *Ressources humaines, force de travail et capital humain* (p. 333-354). Paris: L'Harmattan.
- Loyola, M.-A. (1999). *La sexualité dans les sciences humaines*. Paris: L'Harmattan.
- Mac Corquodale, K. et Meehl, P.-E. (1948). On a distinction between hypothetical constructs and intervening variables. *Psychological review*, 55, 95-107.
- Magakian, J.-L. et Payaud, M.-A. (2007). *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*. Paris: Bréal.
- Malcuit, G. et Pomerleau, A. (1977). *Terminologie en conditionnement et apprentissage*. Ste-Foy : : Presses de l'Université du Québec.
- Marcelli, D. (2012). *Le règne de la séduction*. Paris: Éditions Albin Michel.
- Marmoz, L et Attias-Delattre, V. (2010). *Ressources humaines, force de travail et capital humain*. Paris: L'Harmattan.
- Marzano, M. (2008a). *L'éthique appliquée*. Paris: PUF, Collection Que sais-je.
- Meier, O. (2011). *Diagnostic stratégique. Evaluer la compétitivité de l'entreprise*. Paris: Dunod (3<sup>e</sup> éd.).
- Meignant, A. (2004). *Le DRH, partenaire stratégique*. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: La Découverte, Collection Repères.
- Mimoun, S. (2012). *Antiguide de sexualité*. Paris: Éditions Bréal.
- Mimoun, S. (2008). *Ce que les femmes préfèrent*. Paris: Éditions Albin Michel, Collection Le livre de poche.
- Morin, D. et Lamaute, D., (2012). La gestion des talents: une nouvelle compétence à maîtriser pour les professionnels en ressources humaines. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 117-154). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Moussé, J. (1993). *Ethique et entreprises*. Paris: Librairie Vuibert.
- Nekka, H. (2005). Le DRH de demain et la création de valeur. *Management & Avenir*, 2(4), 139-156.



- Nilless, J.-J. (2010). Comment promouvoir et opérationnaliser l'éthique. In A. Anquetil (dir.), *Ethique de l'entreprise Réalité ou illusion* (p. 73-91). Actes de colloque. Paris: L'Harmattan.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2008). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Paris: OCDE. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf>>. Consulté le 11 novembre 2012.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2007). *Le capital humain : Comment le savoir détermine notre vie*. Paris : OCDE
- Organisation de coopération et de développement économiques (2001). *Du bien être des nations. Le rôle du capital humain et social*. Paris: OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques (1998). *L'investissement dans le capital humain: une comparaison internationale*. Paris: OCDE, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- Organisation internationale du Travail (2010). *L'OIT et la responsabilité sociale de l'entreprise*. Genève OIT. Document téléaccessible à l'adresse <[http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142693/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142693/lang--fr/index.htm)>. Consulté le 12 novembre 2012.
- Organisation des Nations Unies (1999). *Pacte Mondial*. New York ONU. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.unglobalcompact.org>>. Document consulté le 14 novembre 2012
- Orlitsky, M., Schmidt, F.-L. et Rynes, S.-L. (2003). Corporate social and financial performance : a meta-analysis. *Organizations studies*, 24(3), 403-441.
- Papiernik, E. (2004). *Les métiers des Ressources Humaines, Des métiers en développement, Un domaine à découvrir*. Paris: APEC.
- Pariente, G., Pesqueux, Y. et Simon, E. (2010). Les dérives éthiques dans l'entreprise. *Management & Avenir*, 3(33), 317-324.
- Peretti, J.-M. (2012). *Tous DRH*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Peretti, J.-M. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Librairie Vuibert (8<sup>e</sup> éd.).
- Persais, É. (2004). Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques? *Revue française de gestion*, 1(158), 119-145.
- Peters, T. et Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris: Inter Éditions.
- Piéron, H. (1987). *Vocabulaire de la psychologie*. Paris : Presses universitaires de France (7<sup>ième</sup> éd.).
- Pires, A. (1997a). *Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*. Document accessible à l'adresse <<http://classiques.uqac.ca>>. Document consulté le 4 septembre 2015.
- Pires, A. (1997b). *Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*. In J. Poupard, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, A. Pires (dir), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Boucherville : Gaëtan Morin Editeur.
- Poissonnier, H. et Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines: un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie et sciences économiques*, 2(179-180), 22-43.
- Postel, N. et Rousseau, S. (2008). RSE et éthique d'entreprise: la nécessité des institutions. *Management*, 2(11), 137-160.
- Postel, N. et Sobel, R. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve d'Ascq, FR: Presses universitaires du Septentrion.
- Poudat, F.-X. (2012). *Bien vivre sa sexualité*. Paris: Odile Jacob

- Pougnet-Rozan, S. (2006). Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale... ou vice versa? *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), p. 65-81.
- Rabatel, A. (2016). Agir professionnel, point de vue et mobilité empathique. *Phronesis*, 5(3-4), 5-15.
- Raveleau, B. et Chalumeau, M. (2010). Ce que les dirigeants d'entreprise attendent de leur DRH : vers une analyse en termes de rôles. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir.), *Management humain des organisations, grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*. Paris: L'Harmattan.
- Réale, Y. et Dufour, B. (2006). *Le DRH stratège. Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Reich, W. (1968). *La révolution sexuelle*. Paris: Librairie Plon, Collection 10/18.
- Renouard, C. (2009). L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises. *Etudes*, 4(410), 473-484.
- République Française (2012). Note sur les définitions du harcèlement sexuel. Document téléaccessible à l'adresse <<http://www.senat.fr/lc/lc225/lc225.pdf>>. Consulté le 27 mai 2014.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Éditions du Seuil.
- Roche, L. (2006). *Cupidon au travail*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Roche, L. (1995). *Psychanalyse, sexualité et management. Toute-puissance, impuissance et puissance des managers*. Paris: L'harmattan.
- Rodin, E. (2011). *L'horreur managériale: gérer, instrumentaliser, détruire*. Montreuil: Édition l'échappée.
- Rodriguez-Magda, R.-M. (2013). *Michel Foucault et la généalogie des sexes*. Paris: L'Harmattan.
- Rouers, J.-C. (2008). Compliance chez Clarion. *Revue internationale de Psychosociologie*, 34(XIV), 153-163.
- Rouquette, M.-L. et Rateau, P. (1998). *Introduction à l'étude des représentations sociales*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Roux, D. et Rémy, É. (2009). Du marketing à ses résistances : une analyse par la sociologie de la traduction. In D. Bauhain-Roux (Dir.) *Marketing et résistance(s) des consommateurs* (pp. 1-30). Paris : Economica.
- Ruffié, J. (1986). *Le sexe et la mort*. Paris: Éditions Odile Jacob, Seuil.
- Saba, T. et Pucik, V. (1997). *Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines au sein des entreprises internationales. Elaboration d'un cadre conceptuel*. Québec: Bibliothèque nationale du Québec.
- Salmon, A. (2009). Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés? *Sociologies pratiques*, 1(18), 51-63.
- Saporta, G. (2006). *Probabilités, statistiques et analyse de données*. Paris : Technip.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée In B. Gauthier (dir), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (p. 337-360). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Serieux, H. (1989). *Le zéro mépris*. Paris: Inter Éditions.
- Sibony, D. (1986). *Le féminin et la séduction*. Paris: Éditions Grasset, Le Livre de Poche.
- Six, J.-F. et Mussaud, V. (2008). *Médiation*. Paris: Seuil.
- Snyder, P. et Pelletier, M. (2009). *Ceci n'est pas le bonheur*. Québec: Éditions Fides.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 1(9), 9-18.
- Stimec, A. (2011). *La médiation en entreprise. Faciliter le dialogue. Gérer les conflits-Favoriser la coopération*. Paris: Dunod.
- Tahon, M.-B. (2004). *Sociologie des rapports de sexe*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, Collection Le sens social.



- Taiëb, J.-P. (2013). *Paie et administration du personnel*. Paris: Édition Dunod (4<sup>e</sup> éd.).
- Taskin, L. (2012). La gestion des ressources humaines au cœur des sciences du travail : perspective critique sur la formation à la GRH. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir.), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 199-212). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Terrenoire, J.-P. (1991). Sociologie de l'éthique professionnelle. Contribution à la réflexion théorique. *Sociétés contemporaines*, 7, Septembre, 7-33.
- Thiaw-Po-Une, L. (2006). *Question d'éthique contemporaine*. Paris: Stock.
- Tiberghien, P. (1932). *L'Encyclique Rerum Novarum... Sur la condition des ouvriers*. Paris: Editions Spes.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives, Hors Série* (5), 38-45.
- Ulrich, D. et Brockbank, W. (2010). *RH: création de valeur pour l'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.
- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston Massachusetts : Harvard Business Review Press.
- Van der Maren, J.-M. (2003). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Van de Vijver, F. et Tanzer, N.K. (2004). Bias and equivalence in cross-cultural assessment: an overview. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 54 (1), 119–135.
- Van Meter, K.M. (1990) *Methodological and design Issues: Techniques for assessing the representatives of snowball samples*. Washington, DC: National Institute on Drug Abuse.
- Vedrine, C. (2008). La manipulation du patrimoine pour la réévaluation d'un mythe industriel local aux échelles nationales et mondiales. In J.-C. Nemery, M. Rautenberg, F. Thuriot, *Stratégies identitaires de conservation et de valorisation du patrimoine* (p. 81-97). Paris: L'Harmattan.
- Vouillot, F. (2002). Construction et affirmation de l'identité sexuée et sexuelle : éléments d'analyse de la division sexuée de l'orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31(4), 485-494.
- Wainrib, S. (2004). Les ambiguïtés de la séduction. *Dialogue*, 2(164), 13-18.
- Weber, M. (1963). *Le savant et le politique*. Paris: Éditions Plon, Collection 10/18.
- Weber, M. (1905) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Document téléaccessible à l'adresse <<http://gallica.bnf.fr>>. Consulté le 10 mai 2014.
- Welzer-Lang, D. (2003). Quand le sexe travaille ou une loi peut en cacher une autre. *Travailler*, 1(9), 207-222.
- Wetten, D.A., Rands, G. et Dodfrey, P. (2001). What Are the Responsibilities of Business to Society? In A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (Dir.), *Handbook of strategy and management* (pp. 373-408). Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications.
- Wittorski, R. (2012). La professionnalisation: enjeux, significations et voies. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir.), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 15-36). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Zaoré, R. (2012). La professionnalisation de la fonction de gestion des ressources humaines : un espoir en devenir. In F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir.), *Professionnaliser la fonction ressources humaines* (p. 155-176). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Zanoni, A.-B. (2009). *Accounting for goodwill*. New York, Routledge Taylor and Francis Group.

**ANNEXE 1 - TRANSCRIPTION DES 12 ENTRETIENS AVEC LES DRH**

## Thème 1 : la représentation du rôle stratégique du DRH

### Question 1 : Quel est le positionnement du DRH dans votre entreprise ?

#### Sujet 1

Je suis membre du comité de direction, je fais partie du trio de pilotage de l'entreprise avec le Président et le directeur général.

#### Sujet 2

Je fais partie du Comité de Direction, il y a 13 membres dans ce comité dont le président. On se voit très souvent, une fois par mois mais j'ai des relations quotidiennes avec le président. J'ai vraiment une fonction proche du président comme souvent les DRH pour tout ce qui en relation avec l'humain.

#### Sujet 3

Les grandes décisions, même si la décision finale revient au PDG ce qui est normal, sont débattues à trois, le PDG, le directeur général délégué et moi-même. Par rapport à ça cela répond à votre question sur ma légitimité par rapport à mes collègues de même niveau, j'ai forcément cette légitimité parce qu'ils savent que j'appartiens à ce cercle restreint. La dimension humaine est intégrée dans les décisions d'ordre stratégique.

#### Sujet 4

Mon positionnement dans l'entreprise a évolué, il dépend beaucoup du président de l'entreprise. Si le président apprécie le DRH, le rôle stratégique de celui-ci est clair. En l'occurrence pendant 3 ans j'ai eu un président qui avait une forte fibre RH. Pour lui le management était essentiel, les relations sociales étaient essentielles, c'était une façon de faire progresser l'entreprise d'une manière la plus efficace. Je dirais que pendant cette période-là, je participais à toutes les instances CODIR, COMEX et j'avais une voix qui comptait. Depuis qu'il est parti, j'ai un président qui a moins cette fibre-là. Il est plus business, et c'est le fondateur de l'entreprise qui est revenu aux commandes. Le fondateur est actionnaire majoritaire. Il est très business, très entrepreneur. Il est vraiment orienté effectivement cash. L'aspect RH n'est plus prioritaire, néanmoins, ce qui est assez étonnant c'est que le départ de mon ancien président a enlevé une strate au niveau des prises de décisions et là où avant mon président prenait ses ordres auprès des actionnaires et moi j'intervenais en seconde position, maintenant je suis en première position, car je suis directement au contact avec les actionnaires. C'est assez étonnant de constater que je participe plus aux décisions stratégiques qu'il y a quelques mois alors que mon président a moins la fibre RH aujourd'hui que celui qui y était il y a quelques mois. Il y a une strate dans la hiérarchie qui a sauté. Aujourd'hui depuis le départ de l'ancien président, il y a un DG qui a été nommé, je dirais que c'est le président le DG et moi qui décidons d'un licenciement d'un directeur important de l'entreprise. C'est plus fluide comme décision, c'est plus opérationnel. Est-ce que mon poids est plus important ? Je ne pense pas que dans les organes de décisions précédentes on aurait remis en cause les directeurs en place, aujourd'hui c'est le cas. Ça ne plaît pas mais aujourd'hui c'est le cas. Le nouveau DG a décidé de travailler avec chaque directeur mais si cela n'avance pas assez vite, il n'hésitera pas à s'en séparer. On va redémarrer un nouvel exercice au premier juillet, il veut au premier juillet avoir une équipe dans laquelle il aura totalement confiance, qui soit tournée vers l'avenir, énergique, dynamique. S'il considère que l'un de ses cadres qui l'entoure n'a

pas ces qualités-là, il n'hésite pas à s'en séparer. Il demande notre avis, mais il assume ses responsabilités. Si l'entreprise a de mauvais résultats l'année prochaine, c'est vers lui qu'on se tournera et en l'occurrence il partira.

#### Sujet 5

Le Comité de Direction. On est 15 cadres dirigeants et je suis la seule femme, c'est la parité chez nous !!! C'est ce que disent mon président et le vice-président. C'est représentatif mais ce n'est pas grave parce que c'est plus facile d'être une femme au milieu des hommes qu'au milieu de femmes. Je l'ai expérimenté c'est beaucoup plus facile. Un cadre dirigeant ne joue pas de séduction, il ne faut jamais mélanger les genres, cela ne donne pas des relations saines, on reste business.

#### Sujet 6

Je fais partie du Comité de Direction. En fait on est une PME, on ne fait pas partie d'un groupe, on est un hôpital privé sans but lucratif. On a un Directeur Général, un Président de l'Association avec un Conseil d'administration. Je fais partie du comité de direction dans lequel on est six, le DG, la DAF, le Directeur des soins et de la qualité, le directeur médical, la Directrice des relations clients et moi. Le Président vient très souvent au comité de Direction.

#### Sujet 7

Un vrai positionnement de DRH, ce qui n'est pas forcément le cas dans toutes les entreprises, membre du comité de direction, mon prédécesseur qui était une femme l'était déjà ; C'est un membre qui compte. Je n'étais pas le simple exécuteur des œuvres RH une fois que tout avait été décidé. J'avais un rôle déterminant lors des séminaires annuels où l'on définissait la stratégie. C'est ce que j'appelle un DRH partenaire. Les autres membres étaient en fonction support, le directeur financier, le directeur des services informatiques, le directeur administratif et patrimonial, puis des directeurs opérationnels. La CCI de Grenoble, (parce que ça change d'une CCI à l'autre) est un très gros organisme de formation sous le nom Grenoble Ecole de Management, il y avait donc un directeur de GEM, un directeur de CFA pour la formation des apprentis, la CCI est un des principaux centres de formation, puis un directeur de soutien aux entreprises qui est la fonction plus régaliennne. Une entreprise attend d'une CCI qu'elle l'aide à tous ses stades, de la création à la vente, à la suppression, la fermeture, voilà les membres du Comité de Direction.

#### Sujet 8

D'un point de vue stratégique on a la chance d'avoir la fonction RH extrêmement bien représentée. On est nombreux en fait chaque business ou chaque activité de l'entreprise a son DRH en propre. On a des DRH spécialisés par business et activités. Donc dans tous les endroits où on va trouver un comité stratégique ou un comité de direction, il y a un DRH qui est présent. Cela dit bien l'importance des RH. L'entreprise a bien les RH qu'elle mérite. Cela traduit cette volonté extrêmement humaine de l'entreprise. A l'origine l'entreprise était toujours une entreprise familiale et privée, même si, avec le nombre, le côté familial devient une grande famille avec en tous cas un côté familial voulu. A l'origine la fondatrice de l'entreprise était très proche de ses salariés. D'ailleurs au début c'était très drôle, les premiers salariés qu'elle a eu, les premières personnes qui vendaient en boutique étaient des femmes désargentées et souvent des femmes russes blanches qui avaient fui leur pays et qu'elle embauchait par amitié et aussi pour gagner de l'argent car il y avait effectivement un vrai souci d'argent pour ces femmes. Une sorte de famille s'est construite autour de la fondatrice

et ensuite autour de la famille qui possède l'entreprise. Donc l'humain avant tout. Moi j'aime bien des preuves plutôt que de longs discours. On voit donc des DRH nombreux.

#### Sujet 9

Je suis membre du comité de direction. Dans ce comité de direction, il y a le président, le directeur de production, le directeur logistique, le directeur support technique, le directeur financier, le directeur qualité et le DRH. On est deux femmes, la directrice de production et moi-même. C'est bien. Je suis plutôt habituée à évoluer dans des environnements masculins. Ca m'arrive souvent d'être la seule femme autour de la table, on s'habitue, la femme est un homme comme les autres.

#### Sujet 10

Le DRH fait partie du CODIR, c'est-à-dire le premier cercle. On a une réunion par semaine avec les collatéraux et le Directeur Général mais il ne fait pas partie du Conseil d'Administration. Bien sûr le DG a des réunions régulières avec le PDG à La Défense, mais il est surtout ici parce que notre filiale doit grossir, il faut vendre beaucoup plus, à l'intérieur du Groupe. Nous on n'a pas vocation à aller vendre notre expérience en dehors du Groupe.

#### Sujet 11

L'organisation de notre groupe, à la tête un DG. Il a avec lui deux grandes structures. D'un côté la partie opérationnelle et là on va retrouver la partie des DRH, à périmètre France parce que d'abord c'est historiquement le plus ancien et le plus important en termes d'effectif. Dans le périmètre France on va avoir des divisions industrielles et commerciales et dans chaque division, il y a un DRH de division. Chaque DRH pilote à ce moment-là entre 2000 et 3000 personnes sur une quinzaine d'entités et réseaux commerciaux. Il y a environ, 6 à 7 DRH sur la France. IL y en a aussi dans le monde où nous avons des zones, zone CEI, zone Balkan, zone Amérique, zone Océanie où là il y a un DRH. Ça c'est la structure opérationnelle. Je suis dans la partie relations sociales France. de Mon périmètre d'action au travers des différents accords sociaux et de ce qui s'y passe va toucher aux alentours 14.500 salariés. Au niveau des relations sociales les législations sont tellement différentes. On a un staff monde qui essaie de coordonner quelques grandes thématiques transfrontières, c'est assez délicat. On n'a pas la maturité d'un Total. Mon patron qui est le directeur des relations sociales dont je suis l'adjoint participe à tous les Comex et toutes les rencontres aussi bien industrielles que celles des divisions. Quelle est sa part stratégique, redonnons aux choses leur véritable importance. La fonction RH n'existe au niveau du Comex que depuis une quinzaine d'années, c'est relativement récent. A l'heure d'aujourd'hui c'est encore une bataille au quotidien que d'affirmer et de positionner la dimension humaine à l'intérieur des décisions stratégiques du Groupe. Chose que l'on arrive à faire mais qui est loin d'être donnée, c'est une négociation permanente. Quand il y a des rachats ou des fermetures, pendant tout un temps les RH ont été les derniers des services auxquels on s'adressait pour donner des informations. On les informait des décisions en leur disant : « On va fermer telle usine, vous avez 6 mois, vous vous débrouillez » « Il y a combien de personnes ? » « On ne sait pas ». Les choses ont évolué aujourd'hui mais on vient de cette logique-là. Aujourd'hui la part RH dans les décisions stratégiques de l'entreprise, je ne dirais pas qu'elle n'existe pas mais elle n'est sûrement pas importante.

#### Sujet 12

Notre entreprise a trois pôles, un pôle électricité, un pôle bâtiment et un pôle travaux publics. J'ai en charge la direction des ressources humaines du pôle TP. Ce pôle travaux publics recouvre plusieurs entreprises en tant que telles. C'est un périmètre de management le pôle TP qui a en commun le fait d'adresser le marché des TP au sens large en France comme à l'international sur des petits et grands projets. On a une activité génie civil, ouvrages d'arts, terrassement, génie nucléaire, travaux fluviaux et maritimes.

Mon positionnement stratégique, mon positionnement dans l'organisation : je suis rattaché au directeur général de l'entreprise, j'ai un double rattachement au directeur général de l'entreprise TP et au DRH de l'entreprise dans son ensemble. J'ai une équipe qui cascade dans l'entreprise de manière opérationnelle. Je suis donc membre du Comité opérationnel de l'entreprise qui reprend aussi les fonctions commerciales, exploitation, secrétariat général, ressources humaines et la direction générale. On est donc 6 au sein du comité opérationnel. Après il y a un comité RH qui est plus large et positionné au plus haut niveau de l'instance de pilotage stratégique de l'entreprise.

**Question 2 : Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH lors de la prise de décisions stratégiques dans votre entreprise par vos pairs ?**

**Sujet 1**

Dans toutes les sociétés d'ingénierie, le capital de l'entreprise c'est principalement la matière grise et donc les hommes et les femmes qui font cette entreprise. Une des grandes difficultés de ces entreprises et que nous vivons nous aussi c'est non seulement de recruter les meilleurs mais ensuite de les garder, d'autant qu'on avait une moyenne d'âge autour de 33ans, des gens qui bougent en fait dans ces métiers là et dans ces tranches d'âge. Donc la dimension humaine du management est essentielle dans ce contexte là et vis-à-vis des managers, sauf exception, je n'ai pas moi en tant que DRH, de difficulté à faire passer ce message et également à entreprendre des actions d'accompagnement des managers et de formation des managers sur les problématiques les plus humaines de leurs activités : comment mener tel ou tel type d'entretien, comment résoudre des conflits, comment développer ses aptitudes à l'écoute et à la communication donc des éléments très importants dans le développement de l'humain. J'ai le sentiment d'être crédible à leurs yeux. Nous avons vécu des périodes difficiles, il y a eu des périodes où on a recruté puis ensuite des périodes où il a fallu se séparer d'un certain nombre de personnes. Il a fallu négocier des départs, parfois il y a eu des conflits.

**Sujet 2**

Je participe aux décisions et si je dis non concernant les embauches ça ne se fera pas à moins que vraiment on soit en opposition avec le président, mais ça n'est jamais arrivé et souvent maintenant, sauf pour les recrutements des membres du comité de direction, je gère toute seule et parfois il ne voit même pas les candidats. On se connaît assez bien pour que je gère. Cela fait 14 ans que je suis dans la boîte et le président ça fait 5 ans qu'il est là et s'il est là c'est parce que un jour je l'ai rencontré en entretien de recrutement, il venait pour un autre poste et je me doutais qu'il était bien au-dessus du niveau et je l'ai rappelé une semaine après pour lui dire qu'on cherchait un président et je lui ai dit que je souhaitais que ce soit lui et je lui ai donné tous les tuyaux pour y arriver et c'est devenu le président. Il considère que j'ai de

bons critères pour les embauches (rires). Il voit très bien comment je travaille. Sur la partie embauche, il n'y pas vraiment de soucis.

Dans le comité de direction, chacun a son rôle. On est dans une organisation où il n'y a pas de gestion de pouvoir de chaque individu. On a chacun notre rôle, notre travail et on n'empiète pas sur le rôle de l'autre. A partir du moment où notre directeur financier nous dit « eh bien non, on n'a pas les budgets, on n'a pas les moyens, tu ne peux pas recruter, tu ne peux pas payer plus », eh bien je ne peux pas. Par contre lui, il ne va absolument pas venir de mon côté pour me dire il faudrait recruter un tel. Chacun son job. Parfois je peux être effectivement bloquante quand on me dit je ne veux pas prendre telle personne parce que c'est une femme, moi je lui dis et bien dans ce cas, je prendrai personne parce que si c'est ton critère et que pour moi c'est la meilleure candidate eh bien l'autre j'en veux pas. Du coup on se remet à discuter. On a une organisation avec des experts dans chaque domaine, finances, RH, qualité, informatique, etc. Après on a des directeurs de sites et on travaille toujours en duo. On est toujours en train de négocier avec nos collègues qui sont directeurs de sites, des situations. C'est pour ça que ça permet aussi d'avoir une culture groupe par ce qu'ils sont toujours obligés de travailler avec les directeurs de la holding et nous cela nous permet de continuer d'être toujours au courant de tout ce qui se passe et à gérer les choses. On est toujours dans la négociation en fait, on est toujours des partenaires. Par exemple pour augmenter un salarié au moment des augmentations, le directeur de site va être obligé de négocier avec tous les directeurs de la holding pour chaque partie. Pour le commercial avec la directrice marketing et commercial, pour les gens de la R&D avec le directeur de la R&D, pour la finance avec le directeur de la finance, pour les RH avec moi et tout ça si l'enveloppe est de 2%, il faut qu'on négocie sur l'enveloppe de 2%. Et moi au final je redonne un contrôle, après je fais valider par le président si ça rentre dans les cases ou si ça ne rentre pas dans les cases pour telle ou telle raison, c'est lui qui conclut. Les gens sont obligés d'apprendre à s'écouter, à comprendre les problèmes de l'autre. Il y a des conflits lorsqu'on n'essaie pas de se mettre à la place de l'autre. Là ils sont toujours en train de comprendre la situation de l'autre. C'est souvent compliqué parce que tout le monde n'a pas le même timing. Le timing d'un directeur de site c'est que leur problème soit résolu tout de suite alors que moi son problème il est peut-être moins urgent qu'un autre problème que moi j'ai ailleurs. Donc on s'apprend à s'écouter et à se dire que les urgences de l'un ne sont pas les urgences de l'autre. C'est très intéressant, on fonctionne comme ça et ça marche assez bien.

### Sujet 3

J'ai forcément une légitimité parce que mes pairs savent que j'appartiens au cercle de direction restreint. La dimension humaine est intégrée dans les décisions d'ordre stratégique.

### Sujet 4

C'est assez étonnant, cela a beaucoup changé pour moi. Je dirais que je suis plus dans la confiance tout de suite au premier niveau, c'est génial mais il y a moins la dimension RH. J'arrive à me positionner parce que le président qui est parti m'a beaucoup aidé. Il garde le contact privilégié avec le président actuel et je considère que le président qui est parti a dit à l'actionnaire majoritaire : « Cet homme-là est quelqu'un sur lequel tu peux compter ». Partant de là j'ai acquis une confiance plus importante qu'elle ne l'était jusqu'à maintenant auprès de cet actionnaire majoritaire. Je pense que si jamais lui n'avait pas tenu ce discours auprès du président actuel, cela ne se serait passé de la même manière. Je pense que mes qualités n'ont

pas grand-chose à voir dans la confiance qu'on m'accorde aujourd'hui, c'est très agréable mais je ne suis pas sûr d'y être pour quelque chose. C'est déjà un bon socle sur lequel s'appuyer.

#### Sujet 5

Ça dépend des sujets, si nous sommes sur un sujet purement commerce ma parole est moins écoutée que sur un sujet relations humaines, relations entre les personnes, stratégie globale. Il y a toujours un tour de table. Sur la stratégie commerce, est-ce qu'on fait des invitations clients ou quelque chose du même ordre, cela ne me tracasse pas trop du moment qu'on respecte la légalité. Sur la stratégie rémunération par contre... On travaille beaucoup par tour de table et c'est à la majorité des voix, très souvent, qu'on décide. Chaque fois qu'on traite un sujet, on vote et on suit la majorité du comité de direction. Bien entendu si c'est un choix de restructuration financière ou sur le comment on va établir les comptes selon les normes internationales, des choses comme ça, c'est le DAF qui est prépondérant. Mes capacités à moi ou à quelques autres ce n'est pas de notre niveau, on peut donner une opinion mais on ne va pas être aussi affûté pour savoir à quel moment il vaut mieux intégrer une nouvelle société, de même sur la structure de la société, quel risque on prend, chacun donne son opinion par rapport à ses compétences. Quand on achète une nouvelle entreprise, on va y faire un tour pour faire l'état des lieux de la boîte, des fois discrètement, c'est plutôt par le commercial, des fois moins discrètement, on va vérifier les comptes, l'état des dossiers, et voir l'ambiance pour voir si on rachète une boîte pourrie ou non. Une boîte en mauvais état n'est pas nécessairement pourrie. On en a repris une qui avait de mauvais résultats mais une super ambiance et un super engagement. A partir de ça même si les résultats sont mauvais vous savez faire quelque chose. En comité de direction on énonce un avis global et on tient compte de son avis. Sur un sujet typiquement RH, ma parole est prépondérante. Il faut aussi accompagner et aider la direction générale. Chez nous ils sont deux, c'est une particularité, il y a un président et un vice-président, ils se partagent le même bureau, c'est un groupe familial d'origine, ça fonctionne depuis 1920. Ça marche pas mal, on n'a jamais fait de pertes jusqu'à maintenant.

#### Sujet 6

Dans cette structure, dans mon cas, c'est un niveau fort d'autant que la masse salariale représente 80% du Chiffre d'affaire. Tout est dit. J'ai aussi le management de mon équipe puisque je 5 personnes qui travaillent avec moi, et puis on fait aussi tout ce qui est administratif. Alors moi je suis moins sur ce qui est administratif, mais il y a les contrats de travail, les paies, les arrêts maladies, les conditions de travail ...tout est géré dans mon service. Et puis il y a les relations avec les IRP, les réunions de négociation avec les syndicats.

#### Sujet 7

J'ai une crédibilité, à titre exceptionnel, qui est due au fait que j'avais été directeur opérationnel moi-même avant. On constate que les grands groupes aujourd'hui font évoluer des directeurs opérationnels vers des postes de DRH, c'est la grande tendance aujourd'hui. La crédibilité est simple « Je suis DRH aujourd'hui, mais hier j'étais comme toi, je sais très bien ce qu'il en est ». Evidemment il y a une certaine crédibilité. J'ai connu ça aussi dans une entreprise où j'ai exercé auparavant. C'est d'ailleurs valable dans les deux sens. Avoir été directeur opérationnel ça aide à être un bon DRH, mais inversement avoir été DRH, ça permet de franchir des responsabilités de management, de faire d'un manager prometteur de devenir



directeur après être passé par les ressources humaines ce qui donne du plomb dans la cervelle si je puis dire.

#### Sujet 8

Il y a une limite de la fonction de DRH aujourd'hui. Vous avez une parole qui porte sur les éléments financiers que vous portez, c'est-à-dire votre masse salariale à égalité avec le contrôle de gestion ce qui est important. Par contre la voix sera moins autorisée parce que les RH sont de mauvais communicants. J'essaie depuis trois ans que les RH communiquent mieux sur ce qu'ils font aussi, parce que les RH sont des gens secrets ce qu'on peut comprendre, mais à un moment donné la discrétion ne veut pas dire se mettre dans l'ombre ou être forcément en retrait. Donc je crois énormément aujourd'hui au fait que les RH doivent être communicants, doivent avoir des conversations avec leurs populations. S'il y a aujourd'hui une décision d'investissement, je ne sais pas si le DRH s'autorisera à parler, il donnera peut-être un point de vue mais ce n'est pas vers lui qu'on se tournera. Dans mon poste précédent j'étais DRH pour toutes les boutiques et le personnel des boutiques. En six mois il a fallu ouvrir des boutiques partout dans le monde c'était mon job. J'étais membre de ce groupe projet. Tout le groupe projet partageait l'ensemble des décisions à prendre.

#### Sujet 9

On est un site de production donc on est un centre de coût. On a trois sites de production. Sur le côté dimension stratégique, pour être honnête, ce qu'on appelle de la stratégie pure, ici on fait de la tactique on ne fait pas de la stratégie. On est là pour faire des RH qui collent à la stratégie de l'entreprise, pour coller à une culture. Mon rôle n'est pas simple, je pense que, à moi personnellement, ils me reconnaissent une crédibilité dans mon métier, dans ma fonction. Elle n'est pas contestée de la part de mes collègues. Je le sens comme ça. Mes équipes sont perçues comme très professionnelles. Il n'y a pas de contestation de ma légitimité dans mon poste de DRH, dans ma fonction. Après, la question c'est la place qu'ont les RH dans la tactique. Et là c'est très marqué par notre culture d'entreprise où la voix des RH est très faible. On a un comité de direction qui est paritaire, sur 7 personnes on a 4 étrangers et trois français, quand les étrangers viennent pour une période de trois ans, quand ils arrivent la plupart du temps, ils viennent de sites où la fonction RH n'a pas tellement voix au chapitre. Il faut à chaque fois refaire sa place, refaire sa crédibilité, montrer qu'on apporte de la valeur ajoutée. Chaque fois qu'il y a un de mes collègues qui arrive, ils vous reconnaissent mais il faut à chaque fois remonter le tas de sable. Ce n'est pas tant la place des femmes qui est en cause que la place des RH qui sur certains sujets peut ne pas être appelée systématiquement. Ils nous appellent en pompier quand il y a un problème car on sait qu'on est très efficace. Quand ils ont compris comment on fonctionne et qu'ils ont bien compris qu'on allait dire des choses qui peut-être allait un peu déranger, on peut essayer de nous squeezer même si globalement on est très impliqué, très concerté, mais voilà il y a quand même des limites. Ce n'est pas toujours une fonction stratégique.

#### Sujet 10

Notre Groupe est constitué de 140.000 personnes. On a deux gros métiers l'informatique avec des applications qui sont au plus près des métiers du Groupe et la mise en place des infrastructures. On a deux corps de métier très différents. Le but est de faire grossir notre filiale. Les décisions stratégiques sont souvent discutées en CODIR j'ai 40 ans d'expérience et il n'y a pas si longtemps que ça que l'on voit les DRH dans les CODIR. Il y a 20 ans ils n'y

étaient pas. Depuis la création de notre filiale il n'y a pas de souci. Notre crédibilité, je dirais est qu'on est souvent les empêcheurs de tourner en rond. Ils nous aiment bien quand on peut les aider mais souvent quand on leur demande des choses ça les embête maintenant notre souci le plus gros, c'est le fait qu'on leur demande de faire les entretiens annuels pour évaluer les augmentations c'est compliqué parce que nos salariés ont des statuts différents. Notre rôle depuis deux ans est de former les managers pour les inciter à prendre les RH comme un appui et non comme un ennui. Les réactions des uns et des autres dépendent de leur mentalité. Il y a des jeunes qui vont être très moteurs et qui vont nous dire qu'il faut les former plus que ça et d'autres qui vont dire qu'on leur casse les pieds. On ne peut pas faire des généralités. On est là pour les aider à trouver des solutions maintenant quand c'est très technique, le DRH est là mais je ne sais pas s'il a une influence, il est plus en appui par rapport à l'organisation et aux hommes. Sur la décision très technique, si vous avez déjà entendu parler des informaticiens, c'est du chinois, on ne comprend rien. Par contre on est très présent pour dire attention dans tel cas de figure on leur demande s'ils vont embaucher du monde ou s'ils vont prendre des prestataires et on est là pour mettre en musique, pour les conseiller sur ce qui va coûter moins cher sur ce qui sera plus pratique, voilà c'est la mise en musique. Notre rôle est plutôt celui-là. Dans les décisions stratégiques il y toujours un volet RH. La décision de prendre des prestataires est un volet RH. On a un gros projet, un client qui nous demande quelque chose, tout de suite il va y avoir une réunion qui va se monter avec la question est-ce qu'on y va ou pas, est-ce que ça va nous coûter de l'argent ou pas. Il faut toujours peser le pour et le contre parce que ce n'est pas toujours rentable et surtout comment on y va, est-ce qu'on y va avec des salariés, avec des prestataires.

#### Sujet 11

La fiabilité des RH est reconnue par deux exigences. La première c'est qu'effectivement on est dans un pays encadré. Dès qu'on met un pied quelque part, on a 25 pages qui tombent et là on a un ensemble de managers qui, n'étant pas spécialistes dans ce domaine, voient bien, et s'ils ne le voient pas, on leur rappelle, qu'il y a des choses qu'on fait et d'autres qu'on ne fait pas. Donc là il y a un besoin essentiel que ces gens viennent à nous. Les quelques-uns qui ont essayé de faire cavalier seul ont mesuré les dégâts que ça pouvait produire lorsque derrière les situations devenaient inextricables aussi bien avec les partenaires sociaux, l'administration et là ça peut coûter très cher. Donc là, les RH sont les premiers gardiens de la constitution par leur présence dans toutes les réflexions et discussions, ils sont contraints de travailler avec nous. Si ce n'est vu que comme ça, ce n'est pas très valorisant ni satisfaisant. Deuxième chose qui est importante, c'est qu'on a introduit un style de relations sociales qui amènent la paix sociale.

#### Sujet 12

Bien j'espère. Plusieurs éléments. D'abord on est dans un métier de projets, c'est-à-dire qu'on n'est pas dans une entreprise industrielle. Quand je dis entreprise projet ça veut dire que le mécano organisationnel est une constante chez nous. Chaque fois qu'on construit un projet on se pose la question qui en est le patron, qui sera le n-1, qui sera le patron du design, que sais-je. On est dans des structures qui sont en évolution perpétuelle, en changement perpétuel. Donc la dimension organisationnelle de comment on va faire tel projet va poser toutes ces questions. Cela occupe 50% de mon temps. Cela occupe le cerveau de tous les patrons opérationnels parce qu'on est toujours dans le mouvement. La fonction RH est dans ce cas-là

centrale parce qu'elle apporte de la valeur ajoutée pour la constitution du staffing, la constitution des équipes. Notre rôle est de répondre aux attentes des opérationnels, aux besoins d'un patron. Deuxième job, c'est d'être dans un contexte à plus longue portée, c'est d'organiser la prise de risque sur l'évolution des collaborateurs. En d'autres termes, vous allez avoir un patron opérationnel qui va avoir un besoin opérationnel tel que pourvoir à la constitution d'un organigramme sur un grand projet. On doit trouver un certain nombre de collaborateurs. Premier raisonnement de court terme du patron de ce projet c'est de trouver la personne qui sait faire le job qui réponde au besoin. Ça tombe chez moi, j'ai des outils qui permettent d'identifier en termes de compétences et autres. Mon rôle est de répondre à ce besoin, mais c'est aussi de dire : il n'y a peut-être pas tout de suite la personne capable de... mais il y a la personne pour qui le poste qui est proposé va être une opportunité de progression même si elle n'a pas la compétence tout de suite. Dans son plan de développement de carrière c'est une étape importante, donc je propose de faire ce pari- là. Donc j'ai un rôle complètement stratégique vis-à-vis de ça, d'abord parce que je suis au centre de toutes les décisions d'organisation de ce type-là, deuxièmement j'ai la capacité d'avoir, moi et mes équipes, du temps long pour comprendre les souhaits des uns et des autres, troisièmement parce que l'entreprise est organisée en centres de profit et moi j'ai une vision transverse des sujets. Cette vision transverse en fonction RH on est les seuls à l'avoir. Donc je suis capable de dire le besoin qu'un patron a pour son projet, le collaborateur qui est capable il est à tel endroit fut-il à l'étranger ou vice versa un gars qui est aujourd'hui à l'étranger depuis X années, il a du potentiel, il faut tenter le coup de le faire changer de lieu. Donc on fait ça toute la journée, tout le temps dans tous les sens et c'est là qu'on apporte de la valeur ajoutée. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne se plante pas de temps en temps mais le sens des opérationnels il est là, sur la capacité à gérer de la mobilité active.

### **Question 3 : Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise ?**

#### **Sujet 1**

Moi dans ma posture de DRH et dans ma position au sein de l'organisation et également devant la délégation unique du personnel, je suis toujours resté un interlocuteur privilégié et plutôt celui avec qui on sait qu'on peut discuter, négocier. C'est finalement mon rôle au sein du comité de direction, d'être celui avec lequel on peut discuter et trouver des solutions. Parce que membre du comité de direction, ça permet à la direction de montrer aussi que cette compétence du dialogue et de la négociation, c'est moi qui l'assume alors que le président et le directeur général ont parfois des discours plus tranchants, radicaux mais c'est la répartition de nos rôles.

#### **Sujet 2**

Avec les salariés cela peut se passer avec des conflits. J'ai des grèves, j'ai des négociations avec les partenaires sociaux, ce n'est pas toujours facile, surtout sur le site d'ici qui est un site très syndiqué, c'est un site où les femmes très vite se mettent en grève dès qu'elles ne sont pas contentes. C'est tout un travail depuis 15 ans pour arriver à ce que petit à petit on prévienne la grève et qu'on commence à discuter avant. Sur les autres sites c'est beaucoup plus calme. Il faudrait demander à ceux qui sont autour de moi. Je pense qu'ils savent que je ne mens pas.

Ils savent quand je leur dis je ne pourrais pas faire plus, je ne pourrais pas faire plus. J'ai prouvé plusieurs fois, parce qu'il faut prouver, qu'ils peuvent se mettre en grève, se rouler par terre, faire ce qu'ils veulent, si j'ai dit que je ne donnerai pas plus, je ne donne pas plus parce que je ne peux pas. Par contre quand je peux, je fais, j'essaie de trouver des solutions pour que tout le monde doit d'accord, tout le monde soit content, j'essaie de négocier, d'avancer, mais quand je ne peux pas, je ne peux pas, donc ils le savent.

#### Sujet 3

Je n'ai aucun doute sur ma crédibilité quant à mon positionnement vis-à-vis des parties prenantes internes. Je ne dis pas par là qu'ils sont d'accord avec tout ce que je peux dire ou faire, mais en tous cas sur mon positionnement il n'y a pas de doutes. Avec mes collaborateurs directs RH il n'y a jamais de conflit. On a parfois des désaccords, mais il n'y a jamais de conflit. Après je peux être en conflit avec d'autres salariés ou leurs représentants, ça n'arrive pas tous les jours, mais tous les mois, du fait de la représentation syndicale extrêmement importante, avec la CGT livre dans notre environnement. Comme vous le savez en France il y a 7 à 8% de syndiqués, y compris la fonction publique et nous on est à 80% de syndiqués entre les journalistes et les ouvriers. Forcément ça donne un poids au syndicat qui n'a aucune mesure, en dehors des dockers, en France. La fonction publique étant une situation particulière. Par rapport à ça, du fait de mon positionnement et de ma personnalité, même si je suis DRH depuis 12 ans tout le monde me connaît, tout le monde sait qui je suis, tout le monde connaît mes limites et mes capacités à ne pas dépasser certaines limites en matière de revendications notamment et ma capacité à taper du poing sur la table. Je pense qu'on est plus dans le domaine du respect que dans le domaine de la légitimité. On n'est pas forcément d'accord, mais on se respecte mutuellement les uns les autres dans nos positions respectives. J'ai des liens extrêmement nombreux avec des organismes extérieurs de tous ordres, que ce soit l'état, la direction départementale du travail, que ce soient les organismes sociaux. J'ai beaucoup de relations avec les collectivités locales, avec l'ANDRH ou avec d'autres clubs métiers sur le département, j'ai une grosse activité extérieure et je suis connu et reconnu.

#### Sujet 4

En interne la fonction RH est toujours perçue avec prudence par les collaborateurs. On ne saute jamais de joie quand le DRH vous invite à venir dans son bureau même si c'est pour une bonne nouvelle. En externe on est perçu comme quelqu'un qui a un peu de poids dans l'entreprise. Les gens ne connaissent pas toujours le positionnement du DRH, mais ils lui reconnaissent un certain poids. Le DRH administratif ne m'intéresse pas, le DRH en relation avec le business cela m'intéresse. Rester cantonné à des fonctions de formation, gestion des salaires etc... cela ne m'excite pas particulièrement. Participer à tous les bords business où la dimension humaine est partout nous rend légitime dans toutes les réunions. Ce qui m'intéresse c'est le lien entre les ressources humaines et le business, c'est pas les ressources humaines seules.

#### Sujet 5

Je ne les connais pas tous et ils ne me connaissent pas tous parce 5.000 collaborateurs c'est beaucoup. Mais on a des rapports de proximité, on est des gens de terrain, opérationnels, on peut être dans une filiale mais il y a une forme de proximité, on peut nous écrire, on répond, on nous appelle. Un salarié peut nous appeler et on leur donne les renseignements. Cette proximité avec le personnel ça vient aussi du type de boîte, on est des gens de terrain. Je ne

suis pas une DRH intellectuelle mais une DRH opérationnelle. Notre métier à nous c'est être proche des hommes et des femmes qui sont sur le terrain. Pourquoi être sur le terrain c'est parce que l'objectif c'est de construire la meilleure stratégie pour le futur : quels sont atouts, comment on fait monter en compétence, comment on gère les ressources pour demain, c'est le métier du DRH qui s'inscrit dans la stratégie. C'est donc un fonctionnement de proximité, quand j'étais DRH d'une boîte de 2000 personnes c'était facile, je connaissais tous les gens, 5000 c'est dur surtout avec l'éclatement géographique, je ne peux pas être partout donc j'ai des relais, j'ai des RRH dans les plus grosses filiales, dans les plus petites structures on gère les RH à partir du central. Il y a quelques années la fonction DRH n'existait pas, c'est moi qui ai créé la fonction. Avant chacun faisait un peu comme il voulait, chacun avait son autonomie, mon métier c'est de structurer sans imposer, c'est homogénéiser sans imposer. C'est compliqué parce que la structure est très complexe pour quelqu'un qui arrive. C'est pas simple, nous avons 11 conventions collectives, je ne vais pas dans tous les CCE, il y en a une dizaine, c'est rigolo, mais il y a très peu de syndicats, on en a mais pour l'instant ça va.

#### Sujet 6

Par le personnel ma crédibilité est reconnue. Au niveau de l'établissement, je pense que la plupart des personnes ne vont pas connaître le nom de la DAF ou de la directrice des relations clients. Par contre tout le monde me connaît parce que très souvent je suis à l'initiative de leur embauche avec mon équipe, donc ne serait-ce que par rapport à ça, mais aussi parce qu'en plus avec le directeur c'est moi qui anime les réunions de CE, de DP et CHSCT. Avec le directeur on se déplace dans les services où on fait des réunions d'expression. Du coup voilà j'ai une grande présence. Les gens me connaissent, ils savent qui je suis au même titre que la directrice des soins et de la qualité qui se déplace dans les services mais elle c'est plus pour des prises en charge de patients. Le directeur médical lui aussi est bien connu comme médecin chef. Je pense qu'en interne, je suis reconnue dans mon rôle. Bien sûr il existe des critiques mais je suis reconnue dans ce rôle de DRH. Souvent il y a des gens qui viennent me voir pour me demander des choses qui ne sont pas de mon ressort mais qui sont du ressort de la DAF. Ils viennent me voir parce qu'ils me connaissent et qu'ils savent que je vais relayer l'information. A l'extérieur, je participe et je suis connue à l'Agence régionale de Santé où je participe à des commissions, mais bon, après, au même titre que les autres membres du comité de direction parce que chacun en fonction de son champ de compétence participe à des commissions ou à des réunions avec les organismes de tutelle tel que le Conseil Régional. En tant que présidente de l'ANDRH régional, cela m'a donné une certaine notoriété auprès d'autres DRH qui savent que je suis DRH dans un Hôpital de notre grande ville, ça a en même temps donné une certaine notoriété à l'hôpital aussi.

#### Sujet 7

C'est une question fondamentale parce que les DRH ne sont pas toujours crédibles. La mienne était relativement bonne car j'ai agi pour qu'elle le soit. Je suis parti d'une équipe précédente avec très peu de crédibilité et j'ai construit cette crédibilité basée sur un certain nombre de choses. C'est l'alliance entre le sens et le processus. En premier lieu on a fait une DRH professionnelle, qui fait ce qu'elle dit et dit ce qu'elle fait, qui ne pense pas blanc un jour, et noir le lendemain et qui est fiable dans ses processus. Quand on est fiable, on est crédible. Quand on est crédible au bout de deux ou trois ans, ensuite ça a poussé à une transformation du métier. J'ai récupéré une équipe d'exécutante, des femmes dans l'équipe, un homme à la

tête. Ces exécutantes ont énormément évolué en valeur ajoutée, en autonomie. J'ai voulu qu'elles soient présentes sur le terrain. La notion à laquelle je crois beaucoup, c'est le RH-Manager. On passe d'une équipe RH en dehors du temps, du quotidien et des réalités à une équipe qui d'un rôle de censeur ce qui peut être très désagréable avec les collaborateurs joue un rôle de partenaire. Dans beaucoup d'entreprises anglo-saxonnes on ne parle plus de RH mais de « business partner » et ça fonctionne. La RH devient non pas un processus dans lequel on rentre quand les choses vont mal mais un vrai partenaire qui est présent tous les jours, tout au long du parcours, il travaille en parallèle avec les opérationnels.

#### Sujet 8

C'est un vrai sujet, j'ai une direction des RH spécialisée dans la communication qu'elle soit interne ou externe, je suis une DRH communicante mais je suis « corporate », en transverse pour l'ensemble des divisions avec une spécialité qui est celle-là. Les parties prenantes trouvent cela très bien, très naturel et au bout d'un certain temps trop naturel. Parfois on est obligé de redire et de recommuniquer sur le fait que c'est une vraie valeur. Quand vous nourrissez beaucoup les gens, la nourriture est obligée, naturelle. Il faut redonner de la valeur et du sens aux choses, c'est vraiment une partie de ce qu'on doit faire. Ce que je veux dire c'est que dans la stratégie d'un DRH, il ne faut pas oublier de communiquer de redire pourquoi, de remettre la valeur des choses au centre. En fait les gens sont extrêmement bien traités qu'il s'agisse du traitement de la rémunération, on peut avoir tendance à l'oublier, à trouver ça normal. Beaucoup de gens sont rentrés jeunes, mono-entreprise, ils n'ont jamais connu une autre entreprise donc cela leur semble normal alors que non, ce n'est pas normal, c'est une volonté d'entreprise, ça a du prix. Ils réagissent fort bien quand on leur dit et on essaie de ne pas en faire des enfants gâtés. Quand on est à Paris, dans l'univers du luxe, qu'on est effectivement bien traités et qu'on est sur une marque extrêmement visible et gratifiante socialement, professionnellement, il faut rester humble et simple sensible à la valeur des choses.

Je pilote des outils de communication avec des indicateurs, on a un intranet que je pilote et on a trois rubriques les plus consultées dans mon intranet. La première rubrique c'est les mobilités des gens, qui est parti et où. La deuxième rubrique ce sont les postes à pourvoir. La troisième rubrique, ce sont les célébrités, la vie des stars qu'on habille pour le festival de Cannes et partout dans le monde. Les célébrités sont en 3, c'est à dire que pour nous les célébrités passent après la mobilité. Les postes sont effectivement ouverts, on a tout un système de mobilité interne. Le fait de pouvoir postuler en interne, c'est pas automatique s'il n'y a pas la compétence pour un poste qu'on imagine devoir se développer, de toute façon comme on grossit on recrute aussi en externe, mais il y a tout le temps le fait de déclarer les postes en interne et d'abord une primauté donnée à la mobilité.

On a les 5 syndicats représentatifs et normaux, CE et CCE. Concernant les parties prenantes externes, c'est structuré dans l'entreprise. On a une fondation d'entreprise, on a une direction du développement responsable et durable. En fait c'est des métiers qui ont des relations avec différents organismes. Ce n'est pas le DRH qui intervient même si on est très proche, car il y a effectivement un volet social mais c'est devenu chez nous un métier à part entière.

#### Sujet 9

Au départ quand j'ai pris le poste, le précédent DRH était resté 20 ans, cela fait 4 ans que j'ai pris le poste. Je suis passée derrière un homme qui avait passé 20 ans dans la fonction avec

des délégués du personnel qui avaient eux aussi exercé ce rôle pendant 20 ans. Au départ ça n'a pas été simple dans un milieu masculin, plutôt macho, en plus j'ai une personnalité différente. Les délégués du personnel ont senti le vent changer et ils ont senti que cela n'allait pas nécessairement aller dans le sens qu'ils voulaient. Donc au départ ça a été difficile. Par exemple la première chose que j'ai faite, j'ai fait une réunion avec toutes les délégations syndicales parce que je voulais qu'ils exposent leur point de vue, la vision de leur rôle dans la relation sociale, qu'ils m'expliquent leur vision et que moi je leur expose ma vision. Ils ont tous décliné le rendez-vous sauf la CFE-CGC que je connaissais très bien car c'est l'encadrement avec qui j'avais d'excellentes relations. Certains m'ont quasiment posés un lapin de manière très cavalière. Ici la règle c'est le tutoiement, dans la manière de parler. Le délégué syndical CFDT m'avait menacée de me régler mon cas. Pas de bol je suis arrivée DRH. Il avait un tutoiement très vulgaire et moi tout de suite, la première chose que j'ai faite c'est d'imposer le vouvoiement et ça a tout de suite mis la barrière du respect. A partir de ce moment-là la barrière du respect était posée. Pour être honnête alors que je suis plutôt féminine, en réunion avec les partenaires sociaux, je suis un homme, je suis sur un pôle assez masculin. Chaque fois qu'ils ont essayé, je les ai pris de front sur la politesse. « J'aurais aimé que vous ayez eu la politesse élémentaire de décliner le rendez-vous ». Certains sont venus me voir en réunion avec le secrétaire départemental de la CFDT. J'ai reçu le secrétaire départemental de la CFDT et toute la section CFDT. Pendant une demi-heure ils m'en ont collé plein la tronche, ils m'ont dit « égotique ». Ils ont essayé de me provoquer. Moi j'ai écouté, j'ai fait un trait d'humour à la fin, Je leur ai fait remarquer que pour quelqu'un d'égotique, je les avais écouté pendant une demi-heure pour en prendre plein la tronche parce que j'étais une femme. Je leur avais rétorqué qu'il y avait un tract sur les chaussures de sécurité qui n'étaient pas assorties avec mes toilettes. Je leur ai répondu qu'au panthéon des réactions machistes ils étaient bien placés. Au départ je me suis posé la question si ça avait été mon prédécesseur, ils n'auraient pas osé faire ça, je me le suis dit beaucoup mais maintenant je ne me le dis plus. La première année il y a des choses où je me suis dit si j'étais un homme ça ne se passerait pas comme ça. Ce comportement aujourd'hui est fini, fini. Maintenant, il y a du respect, on rigole énormément en réunion de DP, on peut avoir de vraies crises de rires. J'ai énormément investi dans la relation sociale. Mon prédécesseur était très dans le laisser faire, il achetait un peu la paix sociale, il cédait à tout. Les managers étaient furieux, les DP les attaquaient dans leurs questions. Moi j'ai réintroduit le canal managérial. Pour moi ce n'était pas possible, les représentants sociaux avaient des attitudes que je n'acceptais pas vis-à-vis de la ligne hiérarchique, ils avaient des comportements... J'ai rétabli la ligne hiérarchique. J'ai soufflé le chaud, le froid. Très féminine, j'ai pu faire du charme mais toujours en posture d'équité en mettant des claques quand il fallait, en étant soft quand il fallait pour éduquer. Ce processus d'éducation, ça m'a pris 18 mois. Au bout de 18 mois les choses sont rentrées dans l'ordre et maintenant il y a du respect. J'ai énormément investi dans la qualité des relations sociales, dans la qualité des informations qui étaient données. Quand ils ne jouaient pas le jeu je savais mettre des claques en réunion, ça fait partie du processus éducatif. Donner beaucoup en termes de qualité, d'implication dans les commissions, dans les groupes de travail, tout en étant exigeante sur les comportements dans le respect. Maintenant ça y est, le délégué CFDT il s'est cassé, il a passé la main, car là où il prenait du plaisir il ne pouvait plus en prendre, je lui ai coupé sa source de plaisir. C'est une histoire d'homme. Il y a

un problème de relation sexuée car j'étais la seule femme dans ces réunions de DP. On a une femme dans les DP maintenant. L'entreprise est très sociale. La médiation du DRH se fait assez naturellement. C'est arrivé, mais on n'est pas tant sur la médiation en général que sur la relation manager-managé. Mon rôle de médiation va être plutôt sur forcer à communiquer, sur susciter le changement, sur peut-être l'intégration de l'humain dans le changement, dans la gestion des risques. Je suis beaucoup plus là-dessus que sur la médiation pure entre deux parties.

#### Sujet 10

Sur les prestataires quand on décide d'y aller, c'est le cadre manager qui va intervenir. On a plusieurs grosses boîtes de prestataires, on ne tourne pas toujours avec la même. On en a des petites et des grosses très connues. C'est le patron de l'infrastructure qui va dire on a tel gros projet, on lance un appel d'offre on suit les normes du Groupe dans la gestion des prestataires, on est obligé de respecter la charte éthique et des achats du Groupe parce que là on est partie prenante du Groupe, il n'y a aucun problème.

#### Sujet 11

Aujourd'hui on n'a pas de conflits dans l'entreprise. Par an si on a une ou deux journées de grève, c'est bien le maximum. On a des syndicats et des partenaires sociaux qui ont quasiment signés tous nos accords à défaut de un à chaque fois, mais ça se passe très bien. Donc on a aujourd'hui cette immense paix sociale qui donne à l'entreprise la possibilité de travailler en grande liberté sans être en permanence tiraillés par des forces qui empêchent d'aller dans le sens du développement de l'entreprise. Alors cette paix sociale elle est due à des hommes qui ont réussi à créer ces relations de confiance avec un contexte social et culturel très particulier. Et puis cette paix sociale elle est due au fait qu'on est dans une entreprise qui croît, qui se développe. A partir du moment où on se développe, on investit donc les gens maintiennent leur emploi, on permet de la promotion. Il y a toute une culture de l'entreprise qui fait que les gens bougent dans l'entreprise, ils évoluent, ils se transforment et ils savent que quelqu'un qui a du mérite, il peut d'ouvrier devenir directeur d'usine. Il y a 15 ans il y avait 13.000 salariés et on est passé à 70.000 dans le monde. Quand on est dans une entreprise comme ça, les choses deviennent beaucoup plus faciles que quand on est dans une entreprise qui vit des tensions, des restrictions voire des difficultés bien plus importantes où là ça crispe l'ensemble des partenaires et donc des relations sociales.

On est organisé dans le groupe que l'on parle de qualité produit ou de l'environnement on a des services spécialisés qui vont traiter avec les instances officielles ou des partenaires plus associatifs dans ces domaines-là. Autrement notre groupe est un groupe qui vit très sur lui-même. On a par contre une vie assez dense avec tous nos représentants syndicaux. On a des représentants syndicaux sur nos sites, puis par divisions, puis au niveau du Groupe. Là c'est notre rôle d'être justement dans toutes ces relations, au quotidien quand on est dans les usines, puis de remonter pour arriver au national et de faire des accords-cadres qui vont se décliner sur l'ensemble du Groupe. Notre but c'est d'avoir des partenaires nationaux qui vont donner l'impulsion et quelque part ils vont donner la direction pour l'ensemble du Groupe en France. Chez nous on n'est pas dans la formalisation, on est dans un rapport où on se dit des choses, on s'engage sur des choses et on mesure ce qu'on a fait. On est parfois, dans certains accords, un peu minimalistes. On préfère dire à nos partenaires, on ne va pas faire l'eldorado, on va peut-être faire le quart de la moitié du tiers, par contre une fois qu'on l'a dit, on le fait. La



dessus ils nous tiennent bien, quand on fait des accords, ils nous disent on ne fait que ça, regardez à droite à gauche. Oui mais on leur dit si c'est pour dans deux ans faire un bilan comme quoi on n'a pas réussi, on sera tous en échec. Nous on va aller doucement et ce qu'on va faire on va voir, on va mesurer comme ça on avance. On a des gens qui sont dans cette logique-là qui est de demander moins et de le faire réellement. On ne se fait pas du théâtre permanent des relations syndicats-patrons qui aboutit à de grandes déclarations d'échec. On peut se permettre ça parce qu'on a une culture d'entreprise qui est très particulière. 90% de nos effectifs et de notre implantation sont dans la province profonde, c'est-à-dire en dehors de tous les grands centres urbains ce qui fait qu'on a une sociologie de personnes issue beaucoup plus du monde rural que du monde urbain. On est dans des zones de France assez reculées. On a une population qui n'a pas des exigences urbaines de notre époque. On est un peu décalé mais ces gens ont bien les pieds sur terre. Ils veulent du concret, du solide, de la fiabilité, ils veulent des choses qui durent dans le temps. L'ancienneté même dans le groupe est de plus de 15 ans. C'est une typologie de l'entreprise que vous ne trouvez pas à la télé. On surprend nos collègues dans les autres entreprises quand on se rencontre et quand ils nous parlent de la manière dont ça se gère chez eux. Le siège est depuis toujours en province. Notre patron nous a dit je reste là, il n'est pas question d'aller à Paris. On a un autonomisme de l'entreprise qui est à contrecourant de tout ce qui se passe aujourd'hui. C'est pour ça qu'on n'a des relations sociales qui sont très atypiques, qui sont basées sur la durée, sur la confiance. Aujourd'hui on a une paix sociale, ce qui ne veut pas dire qu'on ne discute pas et qu'on n'essaie pas d'avancer mais on le fait dans une fiabilité du tonnerre. On a des difficultés sur une usine, nos syndicats majeurs nous appellent nous d'abord. Nos relations sociales nous appellent pour nous dire « on ne peut pas faire autrement, on va être obligé de débrayer » Notre réaction a été de modifier un peu le comportement de certaines personnes qui étaient intervenues d'une manière pas très soft, pas très respectueuse vis-à-vis du personnel. Celui-ci a réagi d'une manière brutale devant des attitudes de non-respect qu'ils n'ont pas l'habitude de voir. Donc quand on a su ça, c'était local, on a récupéré les choses au plan national. Les gens ont besoin d'être écoutés. Ce sont vraiment des relations humaines de base et ça va repartir.

## Sujet 12

Les parties prenantes avec qui je suis en contact, en interne il y a deux dimensions, une individuelle avec connaissance des collaborateurs et la gestion individuelle des collaborateurs ce dont je viens de parler et il y a la dimension collective, légale avec les comités d'entreprise, l'animation de CE de DP avec les obligations légales afférentes à tout ça, maîtrise du climat social. Après sur l'externe, mes principaux contacts vont être variables. En France ça va être beaucoup les associations d'insertion, le pôle emploi exemple sur des grands projets. Le DRH qui est sur le site et qui m'est directement rattaché aura beaucoup d'interactions avec l'inspection du travail, la préfecture car il y a un impact sur l'emploi local, l'insertion les associations intermédiaires. Après dans certains pays, les relations peuvent être gouvernementales quand on fait de grands projets d'infrastructures ce qui est notre grand métier à l'export, car on peut devenir le principal employeur dans un pays en 3 mois. Vous connaissez ces environnements, vous vous retrouvez confronté à des problématiques d'emploi, de formation. Donc là ce sont des relations avec le ministre de l'emploi. Je ne pilote pas tout, j'ai des équipes pour cela.

#### **Question 4 : Comment exercez-vous votre rôle de développeur du capital humain de l'entreprise ?**

Sujet 1.

D'abord dans les sociétés d'ingénierie dont on parle, le capital humain s'évalue presque de façon financière. On sait ce que ça coûte de recruter un bon ingénieur. C'est difficile, ils sont rares, on est sur un marché pénurique. On sait ce que ça coûte de les garder ces ingénieurs et on sait ce que ça coûte quand on les perd et qu'il faut les remplacer, qu'il faut garder la part de marché chez le client pour lequel il travaillait et qu'il faut tirer un trait sur les frais de formation qu'on avait engagé pour eux. Quand on parle de capital humain dans une société d'ingénieur dans un marché pénurique c'est vraiment quelque chose qui se mesure financièrement. Ensuite, le capital humain, on ne le valorise pas seulement au travers des compétences. Les ingénieurs c'est surtout des compétences techniques qui sont attendues d'eux mais on se rend compte dès le recrutement que les compétences techniques, l'expertise qu'ils ont acquise à l'école et dans leurs premières expériences, cela ne suffit pas. Je me rappelle que j'ai fait de nombreuses interventions dans des écoles d'ingénieurs pour essayer d'intéresser des futurs diplômés à l'entreprise et la première question, même dans des très grandes écoles, qui revenait souvent c'était « qu'est-ce qui fera que vous allez nous recruter nous ? qu'est-ce qui fera que vous allez me recruter moi, ingénieur ? » Cela leur servait à se positionner pour leur prochains entretiens de recrutement. On leur disait, « ben écoutez, en fait dans votre école pour nous d'un point de vue expertise vous êtes tous les mêmes. Donc on ne vous sélectionnera pas sur votre expertise ». Quand on leur dit ça c'est déjà un effondrement parce que pendant toutes leurs études depuis l'école primaire jusqu'à la fin de leur école d'ingénieur, ils ont été mesurés avec le système scolaire qu'on connaît en France, notés sur leurs performances dans les disciplines. Quand on leur dit finalement tous les étudiants vous êtes les mêmes d'un point de vue expertise ce n'est pas la dessus qu'on va vous choisir. Déjà là ça les surprend beaucoup. Donc la suite de l'explication c'est « on vous choisira pour qui vous êtes, et donc pour ce qui a de plus spécifique, personnel, intime dans votre identité et sur votre capacité à en témoigner au travers de votre communication, de votre curiosité, de votre enthousiasme, de vos questions. D'ailleurs la bonne nouvelle est qu'on vous sélectionnera davantage sur les questions vous poserez que sur les réponses que vous donnerez ». Là c'est le deuxième effondrement. Et donc quand on travaille au développement du capital humain chez les ingénieurs, on travaille beaucoup plus sur des soft styles que sur leur expertise technique et ça vrai dès le début, dès les plus jeunes quand on recrute à la sortie de l'école. Déjà il faut qu'on leur apprenne ce qu'est une entreprise parce que la plupart d'entre eux n'ont que des stéréotypes sur l'entreprise, comment on fonctionne avec les autres à l'intérieur de l'entreprise et qu'est-ce qui fera qu'ils pourront être performants dans une organisation humaine. La réponse ce n'est pas la compétence technique. Tout cela pose problème par exemple dans la définition des objectifs qui, pour des ingénieurs, doivent être concrets et mesurables. Donc développer le capital humain c'est aussi développer la compétence des managers et fixer des objectifs qui correspondent à ces populations, objectifs auxquels des ingénieurs puissent adhérer, objectifs qui mesurent effectivement leurs performances bien sûr sur leur expertise technique mais aussi sur ce qu'on leur demande de développer, les soft styles à côté. Objectifs à définir sur des compétences plus relationnelles.

Ca s'apprend, le manager lambda n'est pas forcément naturellement compétent à définir des objectifs sur les compétences relationnelles.

#### Sujet 2

Je suis dans une entreprise où il y a à peu près 80% du personnel qui est du personnel de production. Ces personnels de production c'est 80% de femmes, cela crée un autre problème du capital humain, comment les femmes voient leur rôle dans la société et le travail. Ça évolue très lentement mais moi mon objectif quand je suis arrivée je trouvais que ce n'était pas juste. Les femmes ici sont en bas de l'échelle et les mecs ils sont en haut de l'échelle, il faut que ça change. En tant que DRH femme, je vais faire tout pour faire évoluer les femmes. C'est un peu compliqué parce que, elles, elles ne veulent pas forcément que ça change. Le premier mur que je me suis pris c'est que elles disent qu'elles n'ont pas envie de réfléchir, qu'elles veulent juste bosser, voir les copines, toucher leur salaire, être autonomes, s'occuper de leurs gosses. « Moi réfléchir je n'en ai pas envie ». Il y en a quelques une qui ont envie d'évoluer mais pas toutes. Il faut accepter que son choix à soi, ce n'est pas forcément le choix de l'autre. J'ai essayé de faire progresser, on a essayé de mettre en place des formations. Je leur propose de faire des formations pour changer de métier. Je leur dit changez de métier il faut en faire un autre pour progresser pour évoluer, on essaie de les aider à ça. Celles qui veulent et qui ont leur mari qui est artisan, on accepte qu'elles fassent des formations en gestion et moi je leur propose au départ de travailler une journée de moins dans l'entreprise pour qu'elles puissent faire la compta de leur mari et si la boîte continue à bien progresser qu'elles puissent être employées par leur conjoint et qu'elles deviennent la gestionnaire de la boîte. On fait des choses comme ça, mais à chaque fois c'est un tout petit truc par rapport à la masse. Il faut bien voir que même si l'envie elle est là, on ne bouleverse pas tout d'un coup. Là où on a beaucoup fait évoluer les choses, c'est la parité au niveau de l'encadrement. J'ai réussi à ce qu'on ait une parité au niveau de l'encadrement, on a 50% de femmes mais finalement ce n'est rien d'extraordinaire. Dans le conseil de direction on était à 50/50, aujourd'hui on a plus d'hommes. J'ai dit que le prochain recrutement ce serait des femmes, mais comme on n'a pas trouvé de super candidate femme c'est un peu compliqué. Mais il y a encore des métiers où le prochain recrutement il faudra absolument que ce soient des femmes comme les chefs d'équipe qui actuellement sont des hommes. J'essaie de faire attention à ça, mais ce n'est pas simple l'idée c'est de dire aux femmes prenez des responsabilités, formez-vous, apprenez des choses. Au fur et à mesure ça avance, ça progresse, mais ce n'est pas simple.

#### Sujet 3

Déjà je pense qu'on n'en fait pas assez, c'est un vrai constat. On a beaucoup de volonté mais cela ne se révèle pas dans les faits. On ne met pas en œuvre toute cette volonté de manière suffisante envers nos collaborateurs. On se trouve des excuses quand on fait ce constat de manque, on a des pratiques qui évoluent assez lentement. On a fait évoluer les compétences de nos collaborateurs assez lentement également. On a des gens qui ont une ancienneté très importante, y compris au niveau des journalistes, on se trouve un peu à un tournant où on touche du doigt depuis un an et demi, deux ans, on touche du doigt à une presque révolution du côté des journalistes notamment, des révolutions en terme de changement de métier, d'évolution du métier de journaliste de l'approche de métier et de ce que doit être un journaliste aujourd'hui. On ce schéma là mais on a du mal à faire rentrer nos collaborateurs

d'aujourd'hui dans ce moule là parce qu'ils sont pour la plupart opposés au changement, arque boutés à l'image du journaliste telle que ils ont depuis 15 ou 20 ans. Pour eux un journaliste c'est un type qui va avec son calepin sur le terrain, qui fait son papier et basta. Pour nous un journaliste, c'est quelqu'un qui va sur le terrain qui recueille des informations pour faire son papier mais qui écrit d'abord pour internet et puis après pour le papier, qui éventuellement fait une interview ou une vidéo avec son interlocuteur s'il considère que ça en vaut la peine. Son papier il le met sur le site, et puis après son papier il le met en forme pour le destiner à l'impression pour le journal du lendemain. On n'arrive pas à faire évoluer nos personnels, nos journalistes en leur disant non pas d'en faire plus mais de faire autrement. Rien que ça on n'arrive pas à leur faire comprendre ça, parce qu'ils sont attachés à leur ancienne méthode de travail. Ils nous disent qu'ils ne sont pas contre mais ils nous disent d'embaucher des jeunes pour le faire mais eux ne veulent pas. Là on a la chance d'avoir une pyramide des âges favorables puisqu'on va avoir une vingtaine de départ pour la fin 2018. Sur les 20 départs, on va en remplacer une dizaine et les 10 on va les prendre jeunes et agiles avec les outils d'aujourd'hui.

#### Sujet 4

Les collaborateurs sont issus d'écoles de commerce, DESS en droit, y compris les consultants, on ne prend que des bac+5 sauf pour quelques fonctions support, compta, services généraux. Au niveau de la formation on a beaucoup développé et on développera beaucoup dans les prochaines années le management. C'est l'héritage du président précédent. S'il y a un investissement dans la formation c'est celui-ci. Encore une fois on considère que si on peut améliorer la motivation du personnel, le meilleur levier c'est le management. On fait des formations au management. Les collaborateurs doivent avoir au moins 5 journées de formation par an. On a initié des formations de 9 jours sur 2 mois. On les fait à la fois à l'intérieur et à l'extérieur. Le levier de croissance c'est le management, donc on a beaucoup insisté là-dessus. Ensuite je considère qu'un environnement de travail serein peut permettre à chacun de s'exprimer, j'essaie de favoriser ça. Par exemple ce sont de petites choses, on laisse des fruits à disposition, on donne des boîtes de chocolats aux anniversaires, c'est pas grand-chose, on permet aux collaborateurs de faire des séminaires deux fois par an à l'étranger. Il y en a un qui est 100% loisirs et un qui est 50% loisirs avec une petite formation professionnelle. On essaie de beaucoup privilégier l'ambiance de travail. On laisse beaucoup d'autonomie, d'initiatives. On lance chaque année des trophées idées. Si vous avez une idée, le vainqueur va pouvoir la développer avec un budget, des moyens. Il y a plein d'initiatives de cet ordre pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer le plus librement possible, d'exprimer ses capacités. Voilà comment on développe le capital humain des collaborateurs. On ne forme pas beaucoup les collaborateurs techniquement. Je vous ai donné le bon côté de l'entreprise. Par contre il y a une vraie pression sur les chiffres sur le résultat. On laisse les collaborateurs s'exprimer parce qu'on veut des résultats. Il y a une vraie exigence avec une remise des compteurs à zéro tous les deux mois, c'est la pression du chiffre. Pour les commerciaux c'est tous les mois, ils démarrent la page blanche tous les mois.

#### Sujet 5

Je préfère parler des collaborateurs de l'entreprise, parce que le terme capital humain montre qu'on est de plus en plus entré dans une société financière. On a créé une université d'entreprise qu'on appelle le campus qui permet aux personnes de monter en compétence, de

prendre des postes de commerciaux, des postes de chef d'agence ou de magasin. Là je suis en train de créer le dernier étage de la fusée avec une école de commerce pour les cadres de direction, comment devenir cadre de direction. On a énormément de promotion interne, 70% de nos postes sont pourvus par la promotion interne, c'est énorme et cela fait partie de nos grosses valeurs, c'est notre première valeur qui est de promouvoir la promotion interne, c'est vraiment une réalité. Notre directeur commercial a commencé comme vendeur, le directeur des achats a commencé comme chauffeur, même le vice-président qui vient de la famille a fait tous les métiers. Il faut aussi de l'embauche externe sinon ça devient de la consanguinité mais seulement 30%. Souvent quand on n'embauche pas en interne c'est qu'on n'a pas de mobilité possible. Après on prend beaucoup de jeunes en externe qui débutent dans le métier. On vend cet esprit chez nos collaborateurs dans les journées d'accueil. On a une journée où on reçoit les nouveaux embauchés quel que soit leur niveau et l'ensemble du comité de direction vient présenter leurs actions et la stratégie de sa branche. Il est assez rare de voir un comité de direction venir présenter ses actions à l'ensemble des nouveaux collaborateurs quels que soient leur niveau y compris les chauffeurs. Tout nouvellement entrant, dans les 6 mois, a une journée d'accueil, il y a 4 journées par an. Donc ils ont une vue concrète sur la réussite de l'entreprise. Ça permet de faire connaissance, on déjeune avec eux. L'université pour les cadres supérieurs forme à la stratégie financière, à la planification, à l'ouverture sur le monde aussi car quand on est dans une entreprise où il y a beaucoup de promotion interne, il y a des personnes qui n'ont pas fait beaucoup d'études, elles n'ont pas nécessairement la culture qui permet de se projeter sur d'autres milieux, d'autres métiers. La plupart des cadres de direction vivent dans le monde du négoce de matériaux de construction, ils peuvent avoir de la peine à comprendre les problématiques d'autres structures. Donc petit à petit on va les faire monter parce qu'aujourd'hui une ouverture sur demain c'est normal, même si on n'est pas dans l'international. Nos métiers ne sont pas à l'international mais en local, on vend à un artisan local, on a un métier de proximité, les gens ne vont pas aller acheter 15 tonnes de laine de verre au bout du monde.

#### Sujet 6

Ce n'est pas toujours évident, mais au comité de direction, on décide un peu de la stratégie de l'établissement : ce qu'on peut mettre en place dans les prises en charge, après en fonction de ce qu'on a décidé qu'on appelle un projet d'établissement qui est fait pour 4 ans, (dans le monde de la santé tous les hôpitaux ont un projet d'établissement), il est décliné au point de vue médical, c'est de là que tout commence au point de vue des soins et après moi, mon projet RH, je ne vais pas inventer un truc ex nihilo. En fonction du projet médical et du projet de soins, je vais dire ce qu'il faut mettre en place au niveau RH pour que ce projet médical et ce projet de soins puissent se dérouler au mieux. Par exemple, les effectifs, il faut avoir les bonnes personnes au bon endroit au bon moment. Déjà un hôpital c'est ouvert 7 jours sur 7, 24hs sur 24hs dont il y a toute une gestion de planification à mettre en place. Pour le personnel de soins, quand quelqu'un est absent, il faut le remplacer car on ne travaille pas avec des boîtes de conserve, l'absence d'une aide-soignante, ça dégrade la prise en charge des patients. Cet hôpital est exclusivement gériatrique, les personnes âgées ont souvent plusieurs pathologies, maintenant de plus en plus nos patients sont plutôt du quatrième âge, au-delà de 80 ans pour la plupart. Il y en a bien 60% qui, en plus de leur pathologie, arrivent avec des débuts de démence ou des débuts de maladie d'Alzheimer. A 95 ans, forcément ils sont usés,

ils n'ont plus toutes leurs facultés cognitives. Si on se dit on va prendre en charge tel type de patient en particulier, on va faire un focus là-dessus, moi je vais me dire dans le personnel, si ce service prend en charge tel type de patient est-ce qu'ils ont toutes les compétences sinon qu'est-ce que je vais faire pour qu'ils les acquièrent. Ça peut être de la formation, de l'information, c'est peut-être recruter quelqu'un qui a les compétences pour pouvoir former ses pairs. C'est vérifier l'adéquation de ses ressources humaines avec les projets en termes de compétences, en termes d'effectif et puis aussi par rapport à notre budget parce qu'on ne peut pas embaucher autant qu'on voudrait. Comment arriver à concilier tout ça, les objectifs économiques et puis les objectifs qui sont de vouloir nous améliorer. Parfois c'est un peu compliqué de vouloir concilier les deux. Il y a ensuite les réalités de tous les jours, je donne des conseils aux responsables de services, je participe à des réunions. Exemple on a travaillé sur les relations entre le service RH et les managers de service, qui fait quoi, comment on arrive à fluidifier l'information, c'est une réflexion qu'on a menée tous ensemble avec mon service et les managers et puis là on va retravailler la matrice d'entretien individuel puisqu'il faut se mettre en conformité avec la législation. J'ai un rôle de beaucoup de conseil avec les managers et les accompagner aussi qu'ils puissent m'appeler et que je les aide lorsqu'il y a un conflit.

#### Sujet 7

J'ai coutume de dire qu'on n'est pas au supermarché, ni prendre un catalogue de formations. Pour moi ce qui est important c'est que l'entreprise détermine les bases du métier de manager par exemple. On a le droit d'avoir une vision du manager différente selon que l'on est dans l'entreprise A ou dans l'entreprise B. Je fais partie des gens qui sont convaincus que le rôle du manager ne doit pas s'opposer à l'opérationnalité. Le manager doit être capable en premier lieu de répondre au business qu'on lui a demandé de développer mais dans ce référentiel management vous mettez à égalité le comment on va faire pour développer en participant en tant que responsable de cette évolution. Il y a des outils notamment l'entretien individuel, quand on pose la question au manager quel est l'objectif premier de cet entretien dans votre fonction de manager. Il répond les trois quart du temps, « moi je suis là pour évaluer les gars s'ils ont bien travaillé et s'ils peuvent être augmentés » or le manager dans l'entretien s'en sert pour faire progresser son collaborateur. Pour cela il faut faire une analyse du taf du collaborateur et analyser ensemble ses capacités qui vont lui permettre de le guider en analysant ce qui s'est passé en bien ou en mal et oh miracle je pourrai déduire ce qui peut être amélioré en business. Là on pourra déduire ses besoins non pas en formation mais en développement. Le manager doit être formé de telle manière qu'il mette la formation à la fin. Il y a mille manière de faire progresser des gens et notamment la meilleure c'est de s'engager : « t'as pas réussi à te mettre dans la poche ton équipe, tu vas mettre en place un système pour le faire », c'est ça qui le fait progresser. Je n'exclus pas la formation à tout prix mais il est sain que la formation arrive à la fin en appui. Je parle du volet business en premier, l'autre volet est celui du développement personnel, les deux sont fondamentaux et sous l'impact de la récente programmation de la formation professionnelle on va séparer les deux. J'étais un adepte du lien des deux, je n'avais pas franchi le pas. Le premier temps était le développement des aspects personnels au service de l'action c'était le tempo annuel et le prévisionnel est un tempo à plus long terme qui peut être déconnecté. La loi oblige à séparer

les deux actuellement. La loi oblige à bien manager, on ne sait plus quelle est la loi, elle est là pour que les choses fonctionnent.

#### Sujet 8

On a toute une politique, on a une direction qui s'appelle la direction du développement des talents. Le mot ressource nous gêne un peu, on utilise la notion de talents. Un talent c'est un étalon de la compétence, quelque chose qui sert de référence. Un talent c'est quelque chose qui a de la valeur c'est aussi de la monnaie, quelque chose qu'on échange dans le sens de la valeur. Cela nous va bien. On a une direction du développement des talents qui propose des parcours de formation, des parcours de training, du coaching et surtout ce qui est important, on ne fait pas du tout de distinction entre les personnes. On a mis en place depuis 3 ans le fait de se dire pour l'ensemble du personnel que le fait de bien se connaître soi-même est effectivement la meilleure manière d'être à l'aise avec son propre talent. On met l'accent beaucoup sur le développement des carrières, sur ce qui vous passionne, aussi sur ce que vous aimez, sur ce que vous avez envie de développer. En mettant en proximité votre motivation intrinsèque et puis le poste que vous pourriez occuper. Cela a une vertu par rapport aux personnes et une utilité aussi parce qu'on n'est pas qu'une entreprise philanthropique, on est une entreprise commerciale qui vend des produits. Cela l'intérêt aussi de n'être qu'une seule société. Les gens entrent chez nous et y restent très longtemps, ça c'est un autre fait. Quand on rentre dans notre entreprise, on n'a pas de turnover de sorties, on n'a que du turnover d'entrées. Les gens entrent s'y trouvent bien, ils restent, cela veut dire qu'il faut qu'on les accompagne longtemps en bonne forme et en bonne intelligence et en bonne adéquation avec leur poste, leur motivation et leur envie. Donc on a une gestion des carrières et un pilotage des carrières avec ce message-là : faites ce que vous avez envie de faire et on va vous accompagner. L'essentiel c'est que vous ayez envie de quelque chose et que vous restiez dans cette envie et cette créativité-là, et puis surtout qu'à un moment donné les compétences avec lesquelles on entre, elles ne deviennent pas obsolètes. On a la chance d'être une entreprise qui grandit, les gens grandissent dans leur poste avec l'entreprise. On a la chance de faire de la mobilité créative. Aujourd'hui j'ai ce métier-là, demain je peux en avoir un autre qui n'a rien avoir avec mon métier initial sauf qu'on a décelé que j'avais le potentiel, un talent. Après il va y avoir un plan de formation et de développement.

#### Sujet 9

Le plus important c'est de faire évoluer les compétences. Chaque entreprise a sa problématique propre, mais nous on a peu de turnover, moins de 3%. On fait de la RH en bocal. C'est une belle entreprise, elle est humaine, les gens sont considérés, ils ont de bonnes conditions de travail, respect de la vie privée. Je suis consciente que c'est une très belle entreprise. On a les moyens de faire des choses passionnantes, c'est facile. Il s'agit de développer les compétences, développer les carrières, introduire de la diversité, rééquilibrer la pyramide des âges parce qu'elle n'est pas bonne, détecter les potentiels managériaux, les faire grandir, la santé au travail parce que c'est physique. On a des référentiels métier, on a des revues de personnel pour détecter les potentiels, on a des parcours de développement, on crée des passerelles entre les métiers.

#### Sujet 10

Le premier développeur du capital humain c'est le salarié, le deuxième c'est le manager qui doit l'aider, je ne me place qu'en troisième position.

En matière de formation On a toujours eu un taux de formation qui était très important. Nous on forme les gens, on a 35 heures par an de formation par salarié. Certains n'en font pas et d'autres en font régulièrement deux à trois semaines par an. Je ne vous parle pas des ateliers d'information pour informer les managers sur de nouveaux produits. On est très généreux sur ce sujet. Il faut que les personnes soient les mieux formées. Ce sont des formations très techniques mais aussi beaucoup d'anglais parce qu'on soustraite avec le Maroc, l'Inde, il faut qu'ils parlent un anglais courant, beaucoup de remise à niveau parce que s'ils ne l'ont pas beaucoup pratiqué il faut remettre à niveau. Pour les managers, il y a des formations socio-pro telles que « Aide à la prise de décision ». Tout le monde n'est pas naturellement manager.

#### Sujet 11

La culture de l'entreprise est ancrée dès le départ sur une logique de la promotion. Maintenant on appelle ça gestion de développement de carrière. 80% des gens qui entrent dans l'entreprise sont des débutants purs et durs. 80% des managers sont issus de l'entreprise et ça depuis Mathusalem, depuis que ça existe. Nous sommes dans une entreprise où cela a toujours été comme ça. La promotion quand on a un poste à pourvoir eh bien c'est quelqu'un de la maison. De temps en temps, il faut un peu de sang neuf avec des gens qui viennent d'ailleurs pour penser autrement, qui ont vu autre chose parce que c'est vrai que quelqu'un qui a 10 ou 15 ans d'entreprise quand il arrive à un poste de direction il ne pense plus que comme l'entreprise, ça peut être un peu gênant pour apporter un peu de nouveauté, de diversité. De temps en temps on a un patron qui arrive de l'extérieur mais cela reste très limité. 80% des gens que nous embauchons ce sont des jeunes débutants que ce soient des ingénieurs, des supdeco, des techniciens, ce sont des débutants et ils vont faire une carrière dans le groupe. Ils vont évoluer avec de la mobilité géographique. On a des gens qui ont fait 10 usines, 4 sièges. Comme on a des produits très typés avec des sociétés qui ont été rachetées dans le temps et qui gardent une vraie personnalité, quand quelqu'un entre à la société mère qui est la société d'origine, quand il va dans une filiale dans l'Aveyron, je peux vous dire qu'il change de société de A à Z, de culture, de mentalité, de produits, de personnes. Les gens qui font des parcours chez nous ont le sentiment de vivre des entreprises différentes. Ça marche très très bien. Comme on essaie de faire monter la boîte d'un cran avec l'informatique, on voit des gens qui viennent du monde entier. Dans un premier temps on a envoyé des français dans le monde entier car notre maîtrise technique est reconnue dans le monde entier. A un moment on a été saturé parce que nos ressources n'étaient pas sans limite d'autant plus qu'on avait des gens qui étaient d'une culture très rurale. Autant ils étaient très compétents, autant ils n'avaient pas envisagé d'aller faire leur parcours au bout du monde, avec des langues différentes. Donc là aussi on avait une difficulté on n'avait pas des gens qui étaient entrés dans la vie professionnelle avec des schémas internationaux. Ils étaient entrés avec des schémas nationaux. On a eu cette première période et on a eu ensuite une deuxième période qui était d'abord d'ouvrir notre internationalisation pour permettre à nos collègues étrangers de venir en France et puis ensuite de s'occuper du potentiel de nos principaux industriels dans les pays étrangers. Là on a monté des programmes avec des écoles d'ingénieurs françaises pour recruter des jeunes du monde entier qui viennent en France. On a formé ainsi 70 potentiels de direction, de la crème de crème qui sont venus de Russie, du Kazakhstan, de Moldavie, de la république tchèque. On était très Europe centrale, maintenant on devient très Amérique du Sud parce qu'on s'est fortement développés là-bas. On récupère ces jeunes pendant deux ans



sur un parcours d'excellence pour leur faire avoir un diplôme d'ingénieur français alors que eux dans leur pays sont déjà master. Ils acquièrent la langue et l'expertise technique. On a attaqué ce programme il y a 10ans et aujourd'hui on a déjà une partie de ces gens-là qui sont en poste de direction dans leur pays. C'est très discret, ça ne fait pas beaucoup de bruit, mais pour nous ça nous donne de très bons résultats. Et à nouveau on est toujours dans cette logique de fidélité avec l'entreprise.

#### Sujet 12

C'est vrai que c'est un combat de tous les jours. C'est vrai qu'il peut y avoir une...Le court terme est parfois très pesant. Il faut aussi avoir l'intelligence de créer une relation avec le directeur général. Le facteur clé du succès c'est ça aussi. Je pars du principe qu'on a des patrons intelligents s'ils sont là c'est qu'ils sont capables de comprendre les enjeux opérationnels, même les enjeux de plus long terme, sinon ils ne seraient pas là, sinon ils seraient juste cantonnés à des rôles plus alimentaires et je pense que ce qu'attend un patron aussi c'est bien sûr des réponses opérationnelles et pragmatiques au jour le jour mais aussi avoir un minimum de vision : où on va, comment on y va, avec qui on y va, comment on prépare le futur avec quelles ressources et c'est d'autant plus vrai qu'on est dans un métier où il y a une pénurie de ressource. On sait très bien et les patrons le savent qu'on ne trouvera pas sur le marché du travail, quand il y aura des reprises, quand on sera en plein boum, ce dont on a besoin immédiatement. Je suis sur un marché du travail sur lequel si je ne forme pas mes propres besoins en ressource je ne les trouverai pas. Par exemple une problématique toute bête on est un des leaders mondial sur le marché des tunnels et des souterrains. C'est un marché où il y a trois ou quatre acteurs dans le monde, je sais que si je n'ai pas la ressource chez moi, je sais qu'il est ailleurs. Un pilote de tunneliers ça n'existe quasiment pas. Il y en a 20 en France si vous n'en avez pas chez vous vous savez chez qui ils sont. On est obligé d'anticiper, de préparer la compétence, ça cela demande un peu de temps

On a des outils d'identification mais la manière dont on est perçu n'est pas super claire. Le cadre de terrain sait qu'il y a des outils qu'on a des process : le comité de carrières, le people revue, les revues de rémunération mais on n'est pas dans une logique où on va afficher qui est haut potentiel confirmé, qui est haut potentiel pépinière, qui est people, voilà parce que ce n'est pas la culture du groupe. On a des process internes qui sont hyper huilés en France et à l'international : identification et suivi d'un certain nombre de ressources à potentiel, c'est un processus annuel. La seule vision qu'en ont les collaborateurs c'est les conséquences de ces process là et notamment la formation. C'est-à-dire que c'est pour ces collaborateurs qui soient haut potentiel pépinière ou confirmé ou des cadres clés pour chacune de ces populations sont mises en œuvre des cursus de formation spécifiques. Les gens le savent si un haut potentiel pépinière est invité dans la formation « Ulysse » cela signifie pour lui qu'il est « topé », c'est pour lui un signe de reconnaissance qui signifie pour lui un certain nombre d'obligations, de jalousies (pourquoi lui et pas moi). Voilà donc la perception. Après il faut être très modeste, on est dans des métiers où il y a un mécano organisationnel. Des fois on arrive à prendre de beaux paris qui mettent en position des gens dans une mobilité intelligente qui plait aux collaborateurs et parfois on n'y arrive pas et souvent les collaborateurs ils retiennent non pas ce qui marche parce que pour eux c'est grâce à eux et c'est vrai et si ça ne marche pas c'est la faute aux RH. C'est une vieille ritournelle, c'est un grand classique. Je m'en fous, je ne suis pas payé pour ça, ce qui importe c'est que l'évolution du collaborateur qui jusque-là était en

attente les RH ont pris un pari qui n'était pas facile à prendre sur un job hyper exposé ce qui est important c'est le résultat final. Le pari est tenu et aujourd'hui on est reparti sur une nouvelle dynamique. On ne fait pas des RH pour avoir son nom en haut de l'affiche donc je n'ai pas de problème avec ça.

**Question 5 : Quel contenu estimez-vous indispensable à la formation des DRH pour les préparer à leur fonction ?**

**Sujet 1**

J'ai rencontré beaucoup de DRH dont la formation était une formation de RH (IAE, DESS), vraiment des spécialistes de la discipline. Moi je ne suis pas de ceux-là, je suis tombé dans les RH alors que j'avais une formation et ensuite un parcours plutôt de business manager en fait. J'ai appris sur le tas parce que je m'y suis intéressé et en étant au sein d'équipes de professionnels de ressources humaines. J'avais sans doute quelques aptitudes aussi qui m'étaient reconnues et qui m'ont permis d'avoir ce parcours dans les ressources humaines. Moi je pense que pour assumer une posture de RH comme un véritable business-partner au sein d'une direction, c'est important d'avoir, si ce n'est une formation, au moins une culture et une expérience de développement commercial, de la stratégie business dans les entreprises. Cette connaissance du terrain pour moi elle est essentielle parce que c'est ma valeur ajoutée spécifique dans mon parcours de RH. C'est beaucoup plus difficile à mon sens d'acquérir la posture et la stature du DRH au sein d'un Codir avec un véritable rôle stratégique si on n'a pas cette expérience, cette vision et ces compétences business. Pour répondre à votre question, je crois que dans les formations RH, il faut développer aussi des compétences, à côté de toutes les compétences techniques du métier ressources humaines, dans le domaine du développement commercial, ça c'est un premier point. Le deuxième point c'est peut-être les aspects plus communication. J'ai rencontré des DRH qui avaient une pure formation RH et qui n'avaient pas forcément les aptitudes ou les compétences en termes d'écoute. Ils pouvaient être de super-techniciens pour gérer des plans de formation, des grilles de salaire, des classifications, les paies et tout ça mais face aux conflits, face à des situations de négociation avec les instances représentatives du personnel ils pouvaient perdre leurs moyens tout simplement parce que soit ils n'étaient pas fait pour ça, soit ils n'avaient pas été formés en tous cas ces compétences-là restaient à développer chez eux. Donc ça aussi il ne faut pas faire l'impasse dans les formations de RH sur cette dimension-là, la relation de communication et de relation à l'autre parce que c'est pas parce qu'on est dans une formation RH qu'on a forcément au préalable ces aptitudes-là qui pour moi sont nécessaires.

**Sujet 2**

Pour être DRH, il faut une forte formation à l'écoute et à la négociation, à la temporisation. On est souvent en relation avec des gens qui ne s'écoutent pas, qui ne s'entendent pas et avant que cela ne devienne un conflit, il faut essayer de leur faire comprendre le point de vue de l'autre. Là je suis sur un cas où j'ai une directrice marketing qui ne s'entend pas avec le président alors qu'ils s'entendaient très bien il y a encore un an. Mon boulot aujourd'hui c'est que je pense que ce sont deux individus qui sont intéressants pour la boîte, il ne faut pas que cela clache. Tout mon travail c'est d'essayer de faire comprendre à l'autre pourquoi il en est rendu là et qu'est-ce qui ne va pas chez lui et qu'est-ce qui ne va pas dans sa relation. Je pense

que ma formation de psy est une formation importante. De même la psychologie sociale est importante pour comprendre le groupe et pour comprendre l'individu. En fait notre métier c'est un peu comme des concierges professionnels parce qu'il faut qu'on s'intéresse à l'autre, qu'on s'intéresse à ce qui se passe, voir des symptômes, comme quelqu'un qui ne dit pas bonjour depuis trois jours et qui n'a pas l'air d'aller ou qui finit beaucoup plus tôt ou qui arrive plus tard ça doit être des signes. Il faut toujours qu'on se dise qu'est-ce qui lui arrive dans sa vie, pourquoi il est plus agressif qu'avant. Il faut aller demander à ses collègues qu'est-ce qui se passe. C'est ça aussi notre boulot et j'apprends à mes collaborateurs de faire ce boulot-là. Ça c'est super important. Une autre chose très importante en RH pour être crédible justement vis-à-vis de nos collègues, surtout les financiers qui pensent qu'ils devraient pouvoir s'occuper des RH, il faut que les DRH aient de bonnes connaissances financières. Un jour le directeur financier a dit à mon patron qu'il fallait faire des économies et en face de moi, il a dit qu'il avait trouvé une solution : prendre les deux postes, les finances et la RH et notre patron lui a dit justement, « vu comment tu te comportes, c'est juste impossible », mais sur le moment vous faites « gloubs » (rires). Pourquoi les gens vont bosser, c'est quand même pour avoir un salaire. J'ai fait une formation un peu bizarre, j'ai fait un bac technique de compta, puis voyant que ça ne m'intéressait absolument pas, je suis entrée à la fac de psycho et du coup comme j'aimais bien, j'ai proposé d'entrer dans la junior entreprise pour m'occuper de tous les bulletins de salaires et des déclarations de la junior entreprise. Cela m'a conforté sur tout le social et quand j'ai cherché du boulot, j'ai vendu le fait que je savais faire la partie finances. Du coup après, j'ai toujours aimé les chiffres, les budgets ça m'a toujours intéressée, j'avais fait de la compta analytique. J'ai continué et je me suis toujours intéressée à la fonction paie. Pour moi il ne faut pas laisser la finance faire les budgets toute seule, parce que si vous la laissez faire vous n'êtes plus au courant de ce qui se passe. Comme c'est vous qui allez négocier les augmentations, il faut bien connaître ses chiffres pour voir sur quel levier on peut jouer.

Le droit est super important parce que le droit français est tellement compliqué.

Il faut être bon en négociation parce qu'une grosse partie de notre boulot c'est de négocier avec les partenaires sociaux, de négocier avec les salariés, de négocier avec les autres directeurs. Je pense que c'est une chose importante. Ça s'apprend, il y a des formations d'acheteurs, de négociateurs, après on apprend sur le tas à force de négociation. La première fois qu'on licencie quelqu'un on a plus peur que lui.

### Sujet 3

Mon point de vue, si vous m'aviez posé la question il y a 10 ans, ne serait pas la même. Aujourd'hui du fait de la complexité ou de la complexification des environnements législatifs et juridiques, il faut avoir une très bonne connaissance du droit du travail et surtout comment il vit à travers la jurisprudence. Deuxième brique de bonnes connaissances dans les économies et la gestion d'entreprise et dans la stratégie de l'entreprise et puis ce qui est propre au DRH, je le mets sciemment en troisième, il faut avoir une capacité de comprendre la psychologie des personnes, à comprendre comment des groupes fonctionnent, qu'est-ce qui interagit d'un groupe à l'autre. Cette dimension psychologique est très importante, on l'aurait mise plus en avant il y a quelques années et aujourd'hui c'est essentiel mais je ne le mettrais pas en premier. J'ai quelques réticences aujourd'hui par rapport au fonctionnement de l'UCO et du Master en ingénierie des RH, parce qu'il est alimenté pour beaucoup par des gens qui proviennent de la

psychologie sociale et je ne suis pas certain qu'à terme cela fasse des excellents DRH. Je suis intervenu une année à l'UCO en tant qu'enseignant et dans la promotion j'avais 30 jeunes qui arrivaient de cette filière psychosociale et j'en avais une dizaine qui arrivait d'une école de commerce, l'ESCA. Ceux de l'ESCA qui avaient eu une formation à la gestion, une formation beaucoup plus généraliste, avaient un niveau d'analyse et une capacité de compréhension des problèmes de l'entreprise bien supérieure. C'est indéniable. Le positionnement des DRH et leur image progressera si la formation juridique, économique et de gestion est plus solide. Quand on discute de ça à l'ANDRH, je me rends compte que j'ai un niveau de réponse, de revendication et de contradiction, bien supérieurs dans notre entreprise que dans d'autres entreprises, parce qu'ici ils sont tous passés à l'école de la CGT à Montrouge et ils sont extrêmement bien formés.

#### Sujet 4

Cela fait 3 ans que je suis RH, mais 6 ans que je suis dans l'entreprise. Les deux ans et demi précédentes, j'étais directeur du conseil et directeur commercial. Précédemment j'étais DRH dans une boîte où on m'avait proposé d'être directeur opérationnel, j'avais accepté. Je suis arrivé ici en tant que directeur des opérations de conseil. Cela s'est plutôt bien passé. Puis on m'a dit vous êtes directeur commercial cela s'est plutôt mal passé, on m'a proposé de devenir DRH. Je pense que des notions de droit du travail sont essentielles parce qu'on a un rôle important pour rassurer les dirigeants sur la législation qui est suffisamment complexe. Il faut qu'on ait une connaissance assez solide sur ces sujets là pour les rassurer, prendre des décisions, mesurer les risques qui sont pris. A mon avis c'est la première attente du président concernant le DRH, ne pas être embêté avec ça. C'est déjà beaucoup. Après si on veut vraiment avoir un rôle stratégique, il faut avoir une connaissance du business. A mon avis, faire du droit et du commerce c'est mieux, même si je pense que l'expérience de travailler sur le business remplacera toutes les formations des écoles de commerce ou autres. Le terrain est un élément essentiel de la formation, cela accroît la compétence et la fiabilité. Si les collaborateurs m'écoutent dans l'entreprise c'est parce qu'ils savent que je connais leur métier. Dans l'entreprise on a des consultants, des commerciaux et des fonctions support. J'ai fait du commerce, j'ai fait du consulting, je suis aujourd'hui dans une fonction support. Aujourd'hui je check la paie mais sinon c'est le domaine du DAF. On a institué ça par une volonté de séparation des pouvoirs. Les RH valident les augmentations, signent les avenants, mais on ne voulait pas que le RH fassent tout. C'est bien d'un point de vue théorique. Pour les augmentations je fais des préconisations par groupe, ensuite on envoie des enveloppes à chaque responsable qui reviennent vers nous, on voit si c'est cohérent avec ce qu'on avait imaginé et on discute avec le responsable.

#### Sujet 5

Je n'ai pas de formation de DRH, à mon époque, cela n'existait pas. Aujourd'hui je trouve que toutes ces formations RH ont oublié des choses. Moi j'ai la chance d'être très polyvalente parce que j'ai exercé tous les métiers RH, j'ai une culture RH globale. Je trouve que nos jeunes en formation RH sont trop tournés vers une seule chose la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des carrières), la formation et ... quand vous les recevez en entretien pour un stage. Vous leur demandez : « et ensuite... », là vous avez un blanc. Ce qui manque ce sont les bases du métier, la paie par exemple. On leur dit : « si vous faites de la GPEC pour des gens qu'on ne paie pas, ils vont faire grève ». Vous ne pouvez vous occuper

de votre personnel qu'une fois que vous l'aurez embauché et payé. On s'est trop axé sur ce qui est soi-disant les métiers nobles des RH. Le métier des RH c'est 60% d'administratif, c'est incompressible. Ici il faut que je garantisse que les salariés soient payés en temps et en heure. Les jeunes l'oublient. On a complètement occulté cette phase administrative, on ne veut pas l'admettre alors que c'est la première phase du métier. C'est beaucoup plus facile d'apprendre le reste. Je vais être iconoclaste, j'ai travaillé dans d'autres grands groupes, j'ai connu des GPEC magnifiques, on peut faire tous les plans de carrière qu'on veut, mais il y a beaucoup de choses qui se passent en douce. On promet des choses à des gens mais on ne sait pas les tenir derrière. Résultat les gens partent parce qu'ils ne sont pas contents, on leur a promis et on n'a pas tenu ses engagements. En fait je me demande s'il faut une véritable formation RH, quand on regarde les membres de l'ANDRH, 50% des gens qui sont en poste n'ont pas de formation RH d'origine, parce qu'apprendre du droit social ça s'apprend, après c'est vous qui appréciez de travailler sur l'être humain pour le faire grandir. Vous pouvez avoir toutes les formations RH que vous voulez et rester définitivement un très mauvais RH. Le juridique social avance tellement vite aujourd'hui que moi ce que j'ai appris dans mes études, c'est mort depuis très longtemps et ce que j'ai eu en formation il y a trois semaines c'est déjà mort pour certains sujets, donc vous passez votre temps à vous former si vous voulez rester à niveau. Aujourd'hui quelqu'un qui a envie, qui a une bonne appétence à gérer l'être humain, qui s'y intéresse, qui a cette volonté, apprendre le droit social c'est pas compliqué, il faut savoir les bases essentielles, après il y a des revues, des avocats spécialisés et des aides. Par contre mettre les personnes en puissance de grandir, de les faire fonctionner dans une ambiance d'entreprise, ce n'est pas parce que vous avez un diplôme en RH que vous savez faire. Il faut beaucoup de curiosité, beaucoup d'intérêt sur ce qui se passe chez les confrères, on échange sur ce qu'on fait. Ce n'est pas pousser l'autre à faire la même chose, ça permet d'ouvrir à la culture et d'avoir une vision globale sur ce qui se fait dans le métier et voir ce qui est possible ou intéressant chez soi. C'est la curiosité qui fait qu'on réussit dans ce métier, Les DRH qui réussissent sont curieux, ils vont fouiller. On trouve des écoles qui scindent la partie administrative et la partie formation. Il faut les former à tout. De plus les jeunes n'ont plus les mêmes façons de communiquer, il y a les réseaux sociaux, même s'il y a beaucoup de choses qui sont des modes qui passent, c'est utile pour recruter par exemple, j'anime la communauté RH là-dessus. 30% de nos candidats arrivent au travers des réseaux sociaux. Aujourd'hui le RH il a deux vocations, celle d'origine et ensuite le métier est en train d'évoluer vers le marketing RH. Les gens du marketing voient les êtres humains comme des produits et non comme des personnes. C'est pour ça que les DRH doivent gérer la marque employeur en créant un site employeur pour la communication, le recrutement. On reste en cohérence avec ce qui se fait dans le groupe mais la marque employeur ne peut être portée que si le DRH la porte. Exemple hier les DRH de certaines entreprises se sont mis en ligne et répondaient en direct en ligne aux questions des salariés. Moi je leur réponds en direct quand ils m'appellent. Le marketing RH ça se prépare, il faut préparer ce qu'on a à dire, ça devient limite avec cinq mille salariés, mais c'est un élément d'avenir. Il faut préparer les futurs DRH.

Sujet 6

Les RH ce sont un peu des moutons à 5 pattes. Il faut être juriste en droit social parce que de plus en plus c'est compliqué. Dans le code du travail il y a 20 ans, il y avait 700 articles aujourd'hui 3000, je ne sais plus combien. Si on veut devenir expert en recrutement, en

rémunération, on n'a pas besoin de tout ça mais après si on veut être polyvalent c'est compliqué, il faut avoir des connaissances juridiques, des connaissances de management bien sûr, des compétences de managers, de négociation, on parle beaucoup maintenant du bien-être au travail tout en sachant où s'arrête notre fonction parce qu'il ne faut pas s'immiscer dans la vie des gens. Pour les jeunes DRH qui arrivent c'est compliqué de trouver sa bonne place, de se dire, là je ne peux pas aller. Quelque fois j'ai des gens qui viennent me voir, ils me racontent leur vie parce qu'ils ont des problèmes, quelque fois, je me dis stop ce n'est pas à moi de prendre ça en charge. Je peux leur conseiller d'aller voir une assistante sociale ou le médecin du travail, je me dis je ne peux pas prendre en charge parce qu'on peut nous reprocher, à moi, mais aussi à l'hôpital, de nous dire, mais de quoi vous vous occupez. Quelque fois on essaie de les aider sans s'immiscer dans la vie des gens en se disant par rapport à l'établissement je ne peux pas faire ça, je ne peux pas recruter cette personne parce que...on peut nous accuser de faire de la discrimination. Pour les jeunes qui débutent ça ne doit pas être évident, même si le métier est super avec un peu d'expérience. J'ai fait pas mal de formations continues, en plus j'ai été auditeur qualité, ça m'a beaucoup apporté de faire cette formation en termes de méthode et apprendre à découvrir les métiers des autres, à rentrer dans leur truc en posant les bonnes questions, c'était vraiment intéressant.

#### Sujet 7

C'est une bonne question, j'ai embauché pas mal de jeunes en RH, je me demande si c'est véritablement un métier qu'on apprend en formation initiale. Sur Grenoble on a une très bonne formation en master 2 qui est excellente mais un jeune ne peut pas imaginer la non-qualité des ressources humaines en entreprise ou alors il faut qu'il ait un don naturel, ça existe. Le meilleur parcours que je vois c'est une formation RH de base, mais la meilleure solution c'est l'alternance. Il n'y a rien de mieux en matière RH que de faire des stages importants en entreprise et ainsi de mettre immédiatement en application sur le terrain ce qu'on a appris. Mais franchement, la subtilité c'est de faire partir ces gens-là sur des fonctions opérationnelles dès le départ, un, parce que c'est plus facile et deux, parce qu'ils apprennent ce que c'est que la réalité du terrain du quotidien et ensuite ils passent en RH. Démarrer tout de suite en RH, un, c'est pas facile et deux, je vais être un peu vache avec le métier, mais je pense que 50% des gens en RH n'ont pas compris le terrain. Il est bien là le problème en entreprise. D'un côté vous avez les managers qui parfois ne sont pas très doués pour manager les hommes, de l'autre des RH qui sont sensés les aider mais qui n'ont pas compris ce que c'est que le management. Ça ne donne pas grand-chose tout ça. On piétine depuis de nombreuses années. On a découvert tout ce qu'il fallait sur le management, Palo Alto, le management participatif, la responsabilisation, 30 ans après on découvre aujourd'hui les entreprises libérées comme si cela n'avait jamais existé. Donc on est loin du compte. La solution c'est de faire rentrer les RH par l'opérationnalité. La moins mauvaise formation c'est la formation d'ingénieur, celle que j'ai fait. Pourquoi parce que l'ingénieur a l'état d'esprit cartésien pour traiter le juridique qui est un des gros aspects du métier et ça devient de pire en pire et l'ingénieur par ailleurs a une capacité d'analyse des processus. Il a tendance évidemment à mieux comprendre les problématiques de l'entreprise que ce soit du service et bien entendu si c'est de la production de biens et enfin l'ingénieur ça sait compter. J'ai rien contre les DRH, ils ont un métier très difficile mais moi, j'ai eu à gérer une douzaine de femmes dans mon équipe, beaucoup font ce métier par son côté humaniste, moi-même je suis

humaniste, mais elles sont trop souvent coupées du terrain et elles sont désemparées face aux horreurs que les différents managers peuvent produire et elles ont du mal à comprendre comment on peut être un manager adorable et faire de grosses bêtises en terme de management. Une fois qu'on a compris ça, on n'est plus désemparé lorsqu'on connaît les tenants et aboutissants, on peut trouver des arguments et discuter pour résoudre les problèmes ensemble. Bien sûr on a des métiers dans les ressources humaines qui sont plus spécifiques comme le métier de la paie, le métier du recrutement, par contre ceux qui sont polyvalents et qui se trouvent sur un site de production et qui sont obligés de mettre de l'huile dans les rouages à tout moment, là oui, il faut avoir une vision opérationnelle.

#### Sujet 8

Quand on recrute un DRH, il faut qu'il ait un niveau de formation supérieur, mais on recrute aussi bien des juristes que des gens issus d'école de commerce, des psys, des lettres, des sciences po. Peu importe, c'est plutôt un niveau, en fait, de culture générale pour être capable d'absorber de nouveaux concepts et puis de nouvelles réalités, surtout une capacité à être curieux, à se remettre en cause parce que les organisations changent tout le temps, vous devez toujours avoir un temps d'avance, donc un niveau supérieur et ensuite une personnalité différente, curieuse, mobile, agile c'est un mot à la mode mais ça veut dire ça. On peut être en train de gérer un conflit entre deux personnes puis une problématique d'organisation puis passer sur son budget de sa masse salariale, passer après sur un contrat de travail, sur une nouvelle clause... c'est infini, infini. Vous touchez tous les domaines. En fait il n'y a aucun domaine de l'entreprise que vous n'êtes pas sensé comprendre même si vous n'intervenez pas directement, vous le comprenez c'est un terrain sur lequel vous serez amené à intervenir.

Dans l'entreprise il y a une académie qui est un lieu de formation pour le métier des RH. C'est aussi bien pour la formation des personnes qu'un lieu de réflexion sur la pratique des RH. A l'intérieur on va proposer différents parcours aussi bien pour le DRH qui intègre que pour le sénior qui veut se spécialiser, acquérir une expertise en faisant intervenir différentes personnes, différentes professions pour avoir un éclairage sur les contours du métier. En ce moment on parle beaucoup du digital, du collaboratif, de tout l'impact des nouvelles technologies, de l'impact des nouveaux types d'organisation, c'est-à-dire de la façon dont on va travailler demain. Ça c'est un grand sujet. On réfléchit aussi au rapport entre la vie privée, personnelle et la vie au travail. On a des thématiques où des experts vont venir et former les DRH.

#### Sujet 9

Ce que je constate aujourd'hui c'est que comprendre les métiers des autres ce n'est pas compliqué. Ma colonne vertébrale c'est dans la démarche compétence. Les compétences cela me parle quand on a bouffé les référentiels de compétence métier. Quand quelqu'un me parle de son métier tout de suite j'ai capté les capacités importantes. C'est basé sur l'écoute. En RH quand on a cette capacité d'écoute, il faut aller sur le terrain, écouter les gens parler de leur travail, très vite on comprend ce qui fait sens, ce qui est important. On comprend ce qui va toucher les gens, on comprend les facteurs de risque. Ce qui manque dans la palette DRH, c'est plutôt la technique de coaching, toutes les techniques d'accompagnement d'équipes pour les faire accoucher de la vérité. Et ça je me suis aperçue que des métiers comme assistantes sociales, on leur apprend ces techniques. Nous on le fait intuitivement parce qu'on a un métier qui est fait d'écoute mais néanmoins il faut quand même les accompagner pour qu'ils

accouchent de leurs solutions et pas de la nôtre. Et c'est ça qu'on n'apprend pas dans les écoles de RH qui à mon avis pourrait s'apprendre et cela nous ferait gagner du temps et de l'énergie, cela nous ferait repartir avec une dose d'énergie à la maison et pas avec les batteries à plat. C'est comment préserver les batteries, je me suis aperçue que les assistantes sociales, on leur apprend ça dans leur parcours. On leur apprend à recevoir, à se protéger, à faire des effets miroir alors que nous on l'apprend dans la douleur. Je ne connais pas de DRH qui, à un moment, ne reconnaît pas que dans l'accompagnement d'équipes, ils y ont laissé des plumes. Le reste on se forme sur le tas, c'est un métier où on se cultive en permanence, le travail, la gestion des réunions ça s'apprend. Il faut apprendre à apprendre. Il faut être capable d'aller de la théorie à la pratique en permanence en RH. Il faut être capable d'être très pragmatique. En gros les masters RH sont plutôt bien faits, c'est une mosaïque de disciplines. On étudie la stratégie pour être capable de parler avec un stratège et comprendre ce qu'on se dit, on aborde un peu de compta, même si ça me saoule, pour être capable de montrer les coûts cachés parce que des fois ça peut faire basculer des décisions. Etre capable de faire du contrôle de gestion sociale, c'est un enjeu fort pour les RH parce que les contrôleurs de gestion ne savent pas ce que c'est, et pourtant c'est important parce que derrière il y a des coûts qui sont énormes. Je fais de l'ergonomie, cela m'a bien servie parce que je suis dans un groupe industriel. La psycho-socio, le droit du travail, le droit à la formation. Le droit du travail prend beaucoup de temps pour le DRH. La négociation par exemple, ça on ne l'apprend pas dans une école de RH. On vous fait l'histoire des IRP mais pas les techniques de négociation. Même aujourd'hui quand vous regardez les catalogues vous avez le cadre juridique, les IRP, le CE, le CHSCT, mais on parle très peu de la posture dans la négociation. Moi ce que j'ai su sur les relations sociales, c'est parce que je fais partie d'un club qui s'appelle « entreprise et personnel » et qu'on a droit à des journées de consulting. Quand j'ai été projetée dans mon poste à 15 jours des négociations salariales, parce que mon prédécesseur a compris qu'il n'aurait pas grand-chose à négocier, il avait déjà 65 ans il a passé la main, j'ai été balancée dans le poste. La prise de poste était violente. Je n'avais jamais participé à une négociation et je me retrouvais avec un budget augmenté de 1,9% alors que lui en pleine année de crise il en avait eu 3,4%. J'ai dit à mes collaborateurs de garder des paquets de gâteau parce si nous sommes séquestrés, on sera bien contents d'avoir des gâteaux à bouffer. On s'en est sorti, on n'a pas eu de grèves, on a fait corps avec le directeur général, cela nous a uni. Juste avant d'entrer en négô, j'ai vu un RH qui avait fait toute sa carrière dans le conseil chez « entreprise et personnel ». Il m'a donné quelques conseils, cela m'a structuré. Cela m'a formée et aussi un inspecteur du travail que j'ai rencontré dans le premier mois. C'était un ancien négociateur, un ancien commercial qui avait évolué dans la fonction RH. En fait il avait appliqué ses techniques de négô commerciale à la fonction RH, c'est lui qui m'a parlé de théâtralité, de nécessité de se détendre. Les quelques lignes directrices m'ont aidée. Mais ça je ne l'ai pas appris dans les cours de RH. J'ai eu aussi une formation au leadership. Tous nos dirigeants ont une formation au leadership pendant un mois à l'étranger. On travaille sur la connaissance de soi, un peu d'analyse financière, beaucoup d'interculturel. On apprend à aller bien au fond de soi, on apprend à être qui on est. Il y avait un juge américain qui était venu et qui négociait avec les syndicats, il nous formait aux techniques de négociation et à la connaissance de soi. Je lui ai demandé quelle était la négociation qui l'avait le plus marqué, il m'a répondu que la négociation la plus difficile c'était la négociation avec lui-même, j'étais énervée. J'ai dit à



mes collègues que c'était de la foutaise. Il s'écoule un mois et demi avant la séance suivante. Entretemps je me suis payée une palanquée de négociation et lors de la séance suivant j'ai dit à mes collègues que la négociation la plus difficile c'était la négociation avec soi-même parce que j'ai passé un mois et demi en zone rouge et j'ai bien compris ce que cela voulait dire la négociation avec soi-même. Ca on n'apprend pas aux RH de négocier avec eux-mêmes, on est sur la gestion de soi. Pour se faire entendre en tant que DRH. Si vous voulez devenir un DRH stratège, il faut que vous soyez capable de parler le même langage que le stratège, que le financier, que de faire de la gestion sociale. Vous êtes en permanence en négociation avec l'autre. Il faut être capable quand on vous rejette de négocier avec vous-même, de sortir de la zone rouge pour aller sur le terrain de l'autre. Je ne dis pas que j'y arrive tout le temps, j'ai de grands échecs mais aussi de grandes victoires. C'est un combat permanent. Mais pour la place stratégique du DRH, ça joue beaucoup.

#### Sujet 10

Au départ la formation est la même pour tout le monde, après en fonction de l'entreprise dans laquelle vous travaillez, cela varie. Moi j'ai été RH dans une filiale dont le métier était de transporter du gaz, souder des tuyaux... je n'avais pas du tout la même chose à faire. Quand vous changez de population, de pays, ou de client..., le même métier peut être différent, diversifié. C'est l'avantage d'un grand Groupe comme nous. Vous pouvez être DRH toute votre vie mais en changeant à chaque fois de métier. Les gens qui sont en face de vous ne sont pas les mêmes. Une fois que vous avez fait votre formation de DRH, il faut surtout être adaptable, c'est la plus grande chose qu'il faut avoir et avoir l'esprit ouvert pour comprendre les gens que vous avez en face de vous. Il faut aller sur le terrain, la première chose que j'ai fait, l'informatique ce n'était pas ma tasse de thé. Honnêtement il y trois ans quand je suis arrivée, j'ai été faire un tour sur le terrain pour voir ce qu'ils faisaient. Moi je venais des services centraux, j'étais avec des grands patrons j'ai été faire un tour sur le terrain. Il faut avoir envie de connaître. Si vous restez dans votre bureau vous ne serez pas un bon DRH. Deux exemples, j'ai été DRH à Toulouse où je m'occupais des centrales hydrauliques dans les Pyrénées où il y avait 6 ou 8 gars. Il existait des systèmes de primes compliquées. Je me disais qu'est-ce que c'est que ça. J'ai été me promener dans ces centrales j'ai compris, les primes je leur ai laissé. Certains étaient entourés de montagnes, ils ne voyaient jamais le soleil, 60% des gars étaient divorcés, il n'y avait pas d'école même maternelle à côté de ces centrales. Les femmes restaient à « péta ou schnoque ». Bien sûr ils avaient de l'argent mais ils n'avaient aucune vie. Si vous n'allez pas sur le terrain vous ne vous rendez pas compte. Quand je suis arrivée au transport du gaz, j'ai été sur le terrain voir les soudeurs. Qu'est-ce que c'est que souder un tuyau qui fait 110 de large, il faut 4 soudeurs. Pour être DRH il faut se rendre compte de ce que les gars font sur le terrain. Quand ils m'ont vu débouler sur le terrain qui plus est, une femme, ils se sont dit qu'est-ce que c'est que ça. Un j'ai compris ce qu'ils faisaient deux je gère différemment quand j'ai un dossier devant les yeux. En général quand j'arrive quelque part dans les premiers 15 jours moi je me promène. Il faut un temps d'adaptation, connaître le métier. Quand je suis arrivée à l'informatique c'est ce que j'ai fait, j'ai été voir les applis, voir ce que c'était qu'un architecte de réseau. Comme dans tous les métiers actuellement on parle beaucoup par sigle, si vous n'avez pas un tout petit peu été voir ce qui se passe on ne comprend rien. La connaissance du terrain est importante, d'abord c'est bien qu'on vous voie et comme ça, ça remet un peu tout le monde à sa place car les RH sont

souvent près du bon dieu. J'ai toujours travaillé comme ça et ça me va bien. Je ne dis pas toujours oui à ce que les gars demandent mais au moins je sais pourquoi ils demandent.

#### Sujet 11

Je pense qu'il y a deux dimensions dans la formation des RH, il y a la formation technique RH puis il y a une formation plus générale qui est une formation managériale et qui est beaucoup plus une formation de stratégie, de niveau de fonction par rapport à la politique de l'entreprise. Sur la vision technique on est très ancré. Tout patron doit avoir un ancrage technique, un ancrage de compétence dans les axes métiers. Les axes métiers chez nous, c'est le droit qui est intéressant, mais devant la complexité des différents pays, je ne suis pas sûr que le droit soit si puissant que ça. Qu'est-ce qu'on attend comme compétence particulière de la fonction RH. Il y a deux grandes compétences qui nous semblent des compétences clé, la première c'est la compétence de l'évaluation. On est convaincu que la fonction RH c'est la garant de l'évaluation des hommes dans l'entreprise parce que tout le système de promotion, celui de faire grandir ne peut tenir la route que s'il y a une vision claire, objective et vraie des individus aussi bien de ce qu'ils sont aujourd'hui que de ce qu'ils seront demain. Les pires décisions des RH en collaboration avec les managers c'est le mauvais casting, soit de mettre des gens là où il ne faut pas, c'est catastrophique, soit de ne pas mettre des gens là où ils devraient être dans leur évolution professionnelle. Donc une chose importante et Dieu sait qu'après il y a toutes les sollicitations conjoncturelles qui fait qu'on a envie de positionner les gens à telle place plus parce que c'est intéressant sans se préoccuper de ce qu'est l'individu, c'est d'être un peu les gardiens de cette dimension humaine, qui fait qu'on remet chaque chose à leur place, on évite le brouillage conjoncturel du moment, on regarde les individus à court terme : demain tu fais quoi, tu le fais comment par rapport à quelle motivation et quel moyen tu as pour le faire et puis à moyen terme. On est vraiment à la frontière entre l'intérêt de l'entreprise, l'entreprise a besoin de quoi et l'intérêt des gens, quoi tu as besoin pour te développer au mieux. Tu peux te développer dans ce que tu as envie avec aussi toutes les contraintes conjoncturelles des individus qui sont des contraintes de vie. Le cadre était dévolu à l'intérêt de l'entreprise mais aujourd'hui ce n'est plus tout à fait le cas. Le cadre il a peut-être envie d'avoir une femme, d'avoir une vie sociale, d'avoir une vie de loisirs, d'avoir une vie sportive etc. Première chose être capable d'évaluer, cette dimension de la partie RH on la squeeze souvent, on ne la regarde pas, on a l'impression qu'elle est un peu intuitive. Là la RH qui n'a pas cette décision, même à contrepied de ses managers, à un moment donné, il n'est pas reconnu. Parce qu'on attend de lui qu'il parle des gens, qu'il dise des choses plus intelligentes, plus structurées, plus professionnelles sur les gens et pas seulement la note de gueule ou l'impression subjective et fugace. Deuxième chose qui me semble essentielle dans les compétences RH à développer c'est la négociation. Les RH sont des négociateurs, je n'irais pas jusqu'au stade de la vente. Tous les DRH qui n'ont pas ce leadership de la négociation, il leur manque une aile énorme pour voler et ils sont uniquement à se renfermer sur des techniques de droit, de calcul ou de finances et ils n'ont pas cette relation à l'autre qui fait effectivement qu'un RH doit avoir ce leadership, il doit avoir un ascendant et d'avoir une faculté d'amener les gens là où il est bon qu'ils aillent. Cette faculté de la négociation on la regarde souvent du côté des commerciaux, mais les RH sont les commerciaux de l'homme. Celui qui n'a pas cette force intérieure, ce savoir être, il peut prendre les choses par n'importe quel bout que ce soit avec des tonnes de connaissances, cela ne débouchera pas. Ce sont les

deux dimensions techniques des RH. Après c'est la dimension stratégique, il faut des gens qui ont la capacité de recul, qui soient capables de regarder l'avenir, de bien distinguer ce qui va être important et accessoire, de donner des lignes directrices dans tout ça. Il faut par ailleurs comprendre le métier de son interlocuteur, c'est capital pour gagner sa confiance. Un manager de très haut niveau qui a le sentiment que vous ne connaissez rien à ce qu'il fait, que vous êtes infichu de rentrer dans son univers à lui, quelque part il n'accepte pas votre relation. Je l'ai vu dans des recrutements si vous ne connaissez pas un minimum ce que font les gens pour qui vous allez recruter, vous n'êtes pas crédible. Tout dépend aussi des cultures d'entreprise, nous on a une culture très technique.

#### Sujet 12

Je mettrais deux choses en avant : un : parler anglais, deux : comprendre le business. Le DRH de demain ou d'aujourd'hui c'est quelqu'un qui parle d'égal à égal avec les patrons d'opérations. Ce n'est pas une fonction à côté, c'est une fonction qui est au cœur. Et donc il faut comprendre les enjeux économiques, savoir lire un bilan, ça c'est incontournable. Le RH qui ne fait que du développement, de la formation, du recrutement ou que de l'administration n'est pas dans le sens de l'histoire. Car si on se cantonne uniquement sur ces rôles-là, qu'est-ce qui se passe, on l'a connu dans d'autres secteurs du groupe, très rapidement la fonction RH est rattachée au secrétariat général et là on est mort tout simplement parce qu'on va avoir une approche uniquement comptable de la fonction et on n'est pas du tout sur la même échelle de temps. L'ambition que j'ai c'est d'apporter une valeur ajoutée sur le moyen et long terme. Quand on regarde bien les fonctions à moyen et long terme de l'entreprise il n'y en a pas, il n'y en a aucune. Nous on est dans des métiers où on est à la semaine, au mois ou au trimestre si on est bien, à l'année je ne vous en parle même pas quand on fait des plans. Parler d'organisation triennale ou à cinq ans, c'est de la science-fiction. La seule fonction qui ait une vision un tout petit peu à moyen long terme, mais il faut être modeste, c'est la fonction RH parce que quand vous devez recruter quelqu'un vous êtes forcément sur une estimation de son potentiel de développement. Quand vous êtes sur une organisation vous êtes forcément sur le coup d'après c'est-à-dire sur du temps long pas du temps court. Pour avoir cette approche-là, il faut être capable bien sûr de régler les problèmes du temps court, problèmes opérationnels mais aussi comprendre le business sur ses temps longs. Pour moi c'est ça, comprendre le business, savoir parler technique par exemple, s'intéresser à la technique même si moi, je ne suis pas du tout technicien, mais entrer dans des sujets techniques et avoir un minimum pour comprendre les enjeux techniques, des enjeux business même si je n'ai pas fait des études de gestion, savoir ce qu'est un bilan savoir ce qu'est une prise de commande ce que c'est qu'une trésorerie, c'est des trucs qu'on ne peut pas passer à côté et puis il faut avoir une approche internationale. Il ne faut pas être nécessairement biculturel mais savoir parler anglais au minimum. Voilà c'est ces trois trucs là, après c'est bien sûr le travail en équipe.

### **Thème 2 : la place de l'éthique dans l'entreprise**

**Question 6 : Quelle est la place et le contenu de l'éthique au regard de la stratégie de votre entreprise ?**

#### Sujet 1

Nous avons établi une charte, intitulée à l'origine la charte du management qui déclinait les grandes valeurs auxquelles les managers déclaraient être attachés et dont ils étaient finalement les garants en termes de management de leur équipe. C'était globalement assez classique, cela parlait d'engagement, de solidarité, d'excellence. Voilà un peu la tarte à la crème qu'on peut trouver dans les chartes de valeur, je pense. Mais on l'a un petit peu déclinée dans un esprit qui était aussi collectif. C'est-à-dire qu'on dit qu'on a fondé l'entreprise comme une entreprise d'ingénieurs, pour les ingénieurs, par les ingénieurs et que dans cet esprit-là on attend de chacun de la collaboration, de la participation, de l'initiative et cette liberté doit être garantie par les managers. C'était publié, c'était sur le site web, sur l'intranet, c'était signé par les managers quand ils entraient dans l'entreprise, c'était un vrai engagement et on pouvait régulièrement en parler dans des réunions de managers, dans les entretiens annuels on y faisait référence et j'avais le projet, mais je ne l'ai pas mené jusqu'au bout, d'étendre cette charte que cette charte soit la charte du salarié et pas simplement la charte des managers et que cette charte au-delà des droits exprime aussi des devoirs pour les salariés inscrit dans cette communauté. Momentanément c'étaient les devoirs des managers vis-à-vis des droits des salariés, c'était un peu déséquilibré, si vous voulez et donc les managers étant d'une certaine façon des salariés comme les autres c'était important de signaler que chacun avait des droits mais aussi des devoirs et que tout cela s'inscrivait dans une cohérence collective. C'est quelque chose d'important pour nous cette charte qui exprime noir sur blanc les valeurs et donc l'éthique puisqu'on le décline aussi en termes d'actions attendues. Cela nous sert pour le recrutement, cela nous a servi à consolider, à donner une tonalité à notre marque employeur. Exemple, le manager doit s'engager à dire ce qu'il fait et à faire ce qu'il dit qu'il va faire. C'est décliné, cette notion là c'est la notion de l'engagement, mais aussi de la transparence et de l'authenticité. On l'a traduit de cette façon-là.

Cela fait partie de la stratégie parce que ça fait partie d'abord de la qualification de la marque employeur. Quand on est sur un marché de recrutement c'est très important. Chez nous, cela fait partie de la stratégie de façon explicite. On a trois pôles dans la stratégie qui sont la stratégie de R&D, la stratégie de développement comportant tous les aspects marketing et business et puis la stratégie qu'on a intitulée RSE. Et au sein de la responsabilité sociétale de l'entreprise, il y a bien sûr une déclinaison sur la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise. On s'est donné l'obligation de publier notre éthique.

## Sujet 2

J'ai la chance de travailler dans une entreprise où l'éthique est quelque chose d'important. J'ai une totale confiance dans les comptes et je sais qu'ils sont contrôlés, recontrôlés et qu'il n'y a pas de malversations. Ça pour moi c'est important et c'est pareil sur la partie RH, c'est-à-dire que je ne vais m'amuser à faire des faux parce qu'il va me manquer un document et que ça pourrait être bien pour un prudhomme d'en avoir. Je sais que certaines entreprises le font mais moi je ne le fais pas. Je suis comme ça, j'ai une certaine éthique. Je n'écris pas grand-chose là dessus. On a commencé à mettre en place un RSE où on a expliqué notre éthique et c'est vrai qu'on a dit qu'on avait ces valeurs-là. Avec mon patron et le comité de direction on a dit que nos valeurs c'était qu'il fallait faire progresser la boîte avec ses salariés. Notre objectif c'est de progresser mais pas à tout prix. On a fait des licenciements économiques parce qu'on ne savait pas faire autrement, mais on veut en faire le moins possible. On voudrait que la boîte progresse toujours pour ne jamais en avoir à faire. Chaque fois qu'on en fait c'est toujours

dramatique. L'idée c'est qu'il faut que tout le monde progresse, tout le monde avance, grandisse ensemble. Après on est dans une boîte du luxe donc il faut une éthique obligatoire parce que de toute façon on est tellement audité. Toutes les semaines on a un audit. La semaine dernière, j'ai eu un audit dans une de nos usines par un de nos plus gros clients. C'était un audit social. Il y a quelqu'un qui vient deux jours qui interview nos salariés et les intérimaires pour savoir comment ça se passe, s'ils n'ont pas des problèmes, ils vont vérifier les paies, le respect des conventions collectives, ils vont voir les dossiers du personnel voir ce qu'il y a dedans. Je ne peux rien cacher. J'aime bien ça parce qu'on doit dépenser une sacrée énergie quand on cherche à cacher quelque chose, quand on le fait on ne doit jamais s'en sortir. Moi j'ai eu la chance d'être avec des patrons qui ne m'ont jamais demandé de cacher quelque chose. Après il y a des fois où on se dit mince si j'avais ça, si je pouvais revenir en arrière parce que si vous perdez aux prudhommes face à des salariés vous savez que vous n'avez pas raison. Là je suis folle de rage mais c'est la vie, c'est comme ça en France.

#### Sujet 3

On n'a pas de charte éthique comme cela peut exister dans différentes entreprises. En même temps du fait du produit que nous élaborons tous les jours qui est un journal on est forcément très attachés à la déontologie mais on n'a pas affiché de valeurs éthiques mais on les vit au quotidien. Parmi les valeurs il y a le respect des uns et des autres. Depuis 15 ans on a eu une fois un problème entre deux personnes ce n'était pas suffisamment important pour que cela me remonte. C'est extrêmement rare, il y a une vraie culture de vivre ensemble ici qui existe. J'aurais du mal à vous citer un exemple concret, on dit souvent que notre entreprise est une grande famille. On a eu une tradition paternaliste pendant très longtemps avec des présidents successifs extrêmement présents, proches des gens, marquant de leurs empreintes le fonctionnement quotidien de l'entreprise. On est encore sous cet élan là même si ces personnes ont disparu depuis presque 20 ans.

#### Sujet 4

L'éthique a fait partie longtemps de nos valeurs, cela ne l'est plus aujourd'hui. Les valeurs ce sont les collaborateurs qui les ont choisies sous l'ancien président. Ces valeurs ont été mises en place, écrites et communiquées. On a fait un groupe de travail pour faire dire quelles sont, à votre avis les valeurs pour l'entreprise pour que les gens s'engagent et en témoignent. Tous les mois il y a une petite actu sur les valeurs de l'entreprise. Les valeurs c'est la performance, l'innovation, le respect, la solidarité, le plaisir, l'excellence mais ce n'est pas l'éthique. Au mois de mai, on a fait deux choses. On a fait des rencontres RH, chacun des collaborateurs est obligé de voir un responsable RH pendant  $\frac{3}{4}$  d'heure. Obligé c'est-à-dire qu'on contraint les collaborateurs à venir et on discute comment ça se passe sur son poste de travail, quelles sont, selon lui, les choses qu'il faut améliorer dans l'entreprise d'un point de vue RH d'un point de vue de la direction, enfin tout un tas de questions. Il y a une restitution de ces rencontres au codir. Deuxièmement, c'est la première fois qu'on a mis ça en place, tous les N-1 évaluent leur N+1. C'est un questionnaire qui leur est envoyé. Ils renvoient de manière anonyme, on compile pour voir quels sont les points forts de notre management et les axes d'amélioration. C'est original et c'est très apprécié des collaborateurs. Il ne faut pas se planter dans la restitution, c'est la première fois qu'on le fait. On n'a pas laissé de place pour un échange de commentaires, on ne voulait pas que quelqu'un marque qu'un tel est un salaud. On a été plus prudents, plus simples on a juste mis une liste de compétences pour qu'ils puissent cocher

celles qui correspondent à leur manager et une liste d'axes de progrès. C'est déjà pas mal. Le premier constat que je fais c'est qu'il manque quelques notations globales parce qu'on les a obligé à noter au moins trois compétences et trois axes, mais s'il y en a trois sur la première et dix sur la deuxième, cela veut dire qu'il est très satisfait ou pas, il manque une nuance. Je pense qu'il y a déjà des améliorations pour la prochaine fois, c'est un début.

#### Sujet 5

Oui les valeurs essentielles c'est le partage, la transparence et faire grandir les personnes. Ça existe chez nous mais ce n'est pas écrit quelque part. Dans certaines entreprises on affiche des valeurs dans tous les sens. Chez nous nos valeurs doivent transpirer au quotidien. Ces valeurs il y a bien longtemps qu'elles existent depuis 1920 et la création de l'entreprise, ça fait un peu rétrograde mais ça fonctionne. L'exemplarité, le partage on a un actionnariat salarié, Il y a beaucoup d'autonomie dans les postes, les chefs d'agence ont une très grande autonomie de décision tant en terme d'achat que de vente, sur les prix, cela donne aussi une certaine indépendance d'esprit. Ces valeurs c'est notre éthique. On parle beaucoup de marque employeur de notre groupe, il n'y a pas de décalage entre ce qu'on écrit et ce qu'on fait. Il faut être au bon niveau, il ne faut pas en faire trop non plus. Vu la taille de la boîte on trouve que c'est déjà pas mal.

#### Sujet 6

La place de l'éthique dans un établissement de santé est quelque chose de fort parce que nous avons un comité d'éthique dont je fais partie. Cela fait partie de la stratégie de l'entreprise mais c'est plus tourné vers la prise en charge des patients plus que vers les salariés, on a des chartes éthiques pour le comportement des soignants, on a la charte de notre association, on a une charte de bien traitance, c'est remis à chaque salarié quand il entre dans l'établissement. Cela pose des questions, jusqu'où je vais avec les patients. On a eu un débat dans le comité d'éthique parce que dans un service, une unité Alzheimer, on a eu deux patients, un homme et une femme qui ont des relations, des affinités amoureuses, ils avaient eu des gestes un peu plus que de se tenir la main. En fait ces deux patients, il y en a un l'homme qui est marié et sa femme vient régulièrement le voir et l'autre la dame elle est veuve, mais ses enfants viennent la voir, mais ses enfants étaient très choqués de voir leur maman, main dans la main avec ce monsieur. On a eu un débat sur est-ce qu'on a le droit de laisser faire les gens ou pas parce que, comme ils sont malades, est-ce leur volonté ou est-ce que c'est leur maladie qui fait que... Certains soignants avaient été choqués, d'autres pas, Quelle attitude avoir devant ces comportements de patients. C'était un débat qui était très intéressant même si j'étais extérieure parce que je ne fais pas partie de l'équipe de soins. Certains voulaient empêcher, d'autres pas, trouvant que c'était normal mais peut-être qu'il faudrait un entretien avec les familles pour leur expliquer et voir si ça les dérange ou pas et faire en sorte qu'ils préviennent lorsqu'ils viennent voir leur mari ou leur mère et qu'on puisse se préparer et les séparer momentanément. C'était un débat très intéressant.

#### Sujet 7

Il faut définir ce que c'est que l'éthique, c'est la défense des valeurs auxquelles on croit, le respect de valeurs affichées. En tout cas il n'y a pas de travail formel sur la question. D'un point de vue formel l'éthique faisait partie des gènes sans qu'il y ait un travail spécifique sur la question. Je préfère que ce travail ne soit pas fait plutôt que mal fait. Une entreprise qui affiche l'honnêteté comme valeur laisse supposer que ce n'était pas toujours le cas... On peut

avoir tout et n'importe quoi. En tant que DRH j'aurais voulu qu'il y ait eu un affichage de valeurs et surtout derrière on partage avec le personnel comment on va les mettre en application. Il y a une méta-valeur au-dessus qui est l'exemplarité, le comité de direction doit être exemplaire, il s'engage à faire respecter ces valeurs mais il s'engage lui-même à les respecter de manière exemplaire, c'est-à-dire non seulement sans failles et aussi avec prosélytisme. Je pense que c'est encore très difficile, l'entreprise ne doit pas croire qu'elle sera dans l'avenir un îlot protégé avec des valeurs qu'elle ne sera pas à même de respecter. Fondamentalement l'entreprise est le lieu d'une bagarre entre les extrémistes du business et les extrémistes des ressources humaines ce n'est peut-être pas aussi caricatural mais c'est quand même ce qui anime parfois des membres d'un comité de direction qui discutent ensemble. Pour l'un la finalité c'est le business, pour l'autre l'entreprise est le dernier bastion du respect de l'humanité. C'est complexe. Moi je suis pour l'humanisme réaliste, la force de l'humanisme c'est de croire que la meilleure façon d'être humaniste c'est d'être pragmatique.

#### Sujet 8

En fait l'éthique est quelque chose d'extrêmement important dans notre maison, je pense en termes de racines. Quand vous êtes dans l'univers du luxe et quand vous avez des personnes à la tête d'une entreprise, l'éthique est une éthique personnelle qui est transmise par des valeurs. Dans la notion de luxe il y a la valeur excellence, une excellence qui dans la filière par exemple dans le parfum, cela va de la fleur au flacon jusqu'au client. Il faut que les choses soient bien faites avec de l'éthique, avec des références, de la qualité sinon il n'y a pas d'excellence, il n'y a pas de luxe, c'est autre chose. Donc c'est quelque chose qui fait complètement partie de la maison. Dans notre façon de faire, il y a des valeurs. Par exemple, le fait d'être privé et indépendant, on a des valeurs et des façons de travailler, c'est plus que des valeurs. Par exemple ne jamais accepter de compromis, c'est-à-dire ne jamais faire quelque chose de facile, rapide, pas trop bien fait parce que ça va gagner du temps. On s'en fiche du temps, on a une vision à long terme, on est là pour pérenniser la marque à travers les siècles. L'excellence est une valeur essentielle qui va effectivement s'appliquer tout autour et forcément apporter des comportements et des référents éthiques. On a des règlements intérieurs, on a des chartes de comportement, des éléments comme ça. Depuis on a fait un programme mondial qui s'appelle « compliance » qui en fait vise la conformité, le respect à tout ce qui est réglementations, lois en vigueur applicables dans tous les domaines. Bien évidemment cela s'applique aux comportements. On est en train de travailler sur ce programme pour voir comment on déploie à l'ensemble des salariés et collaborateurs, c'est-à-dire l'ensemble des gens qui travaillent aussi pour l'entreprise, les prestataires autour, parce ça ne s'arrête pas aux salariés de l'entreprise. On a un code de conduite qui rappelle ce que c'est que le respect des lois, des règlements qui met en place un plan qui invite les collaborateurs qui à un moment donné voient un dysfonctionnement de comportement, de façon de travail, de mauvaises façons de procéder, à poster une alerte. On a des lanceurs d'alerte. Effectivement on a des gens par pays, organisés aussi des récepteurs d'alerte, des « compliance officers » pour piloter ça avec la plus grande éthique aussi, assurer de l'anonymat, assurer que le dossier est bien conduit, assurer que ce n'est pas de la délation pour faire de la délation, que c'est recevable. On est en train de piloter ça partout dans le monde. Pas simple parce que selon les différents pays, l'acceptation de tout cela est plus ou moins grandes, aux USA cela passe comme une lettre à la poste, en France on est beaucoup

dans l'explication, on est beaucoup dans la pédagogie, beaucoup dans l'accompagnement. Pour les syndicats ils ne sont pas opposés, mais il faut qu'ils le comprennent, ce n'est pas une délation. Il faut qu'ils le comprennent. Je leur dis vous voyez quelque chose dans l'entreprise qui ne fonctionne pas c'est un peu comme ne pas porter assistance à une personne en danger, ça met en péril l'entreprise et nous on est très sensibles à l'image, le luxe sont des entreprises qui sont très sensibles à l'image. Il se passe n'importe quoi : on a une mauvaise façon de cultiver notre filière de gingembre parce qu'on met du gingembre dans certains produits cosmétiques ou de tisser le tweed qu'on utilise pour les vêtements, c'est juste pas possible, Ce n'est pas imaginable pour l'entreprise, pour ses convictions, pour son excellence et pour son business avec tout ce qu'on peut imaginer. Donc avec les syndicats, c'est un travail qui se passe bien. Il faut expliquer que ce n'est pas de la délation et que tout n'est pas recevable et que justement on doit être très au clair sur ce qu'on ne reçoit pas comme dénoncer son collègue sur quelque chose qui n'intéresse pas l'entreprise.

Le programme « compliance » est piloté par la direction juridique mondiale parce que ce n'est pas qu'une affaire de RH, c'est avant tout aussi une affaire de business, c'est-à-dire qu'on produit correctement, qu'on a des fournisseurs corrects, qu'on a des filières correctes, tout est lié à, mon avis. Effectivement on a un volet comportement avec la partie harcèlement. Le volet comportemental n'est qu'un des volets. Il y a un gros volet business, identifier les risques industriels. Les risques sociaux ne sont qu'une partie. Chez nous on en parle depuis très longtemps, c'est déjà dans le règlement intérieur, on ne découvre pas l'éthique. L'idée c'est que c'est un programme mondial et qu'on met en place un process qui n'était pas là auparavant. Avant il y avait une ligne managériale, quand quelqu'un voyait quelque chose qui ne fonctionnait pas, il passait par sa ligne managériale. Maintenant il peut toujours le faire mais il a aussi cette possibilité là.

#### Sujet 9

L'éthique dans l'entreprise elle apparaît parce que l'entreprise met l'homme en avant, le respect des personnes est une vraie réalité, ici on a le côté on est tous DRH. En France RH c'est un métier, c'est des experts, c'est leur métier. L'éthique elle se pose sur le respect des individus, elle se pose sur l'équité. Le RH est là pour garantir l'équité des process en matière de promotion, de rémunération, de diversité. L'éthique c'est celle qu'on va mettre sur le process. Je le demande souvent à mon équipe, c'est quoi votre éthique. Si tu ne sais pas quel est ton éthique, tu vas être amené à faire des choses que tu n'as pas envie de faire ou aller où tu n'as pas envie d'aller. Quand on fait un recrutement qu'est-ce qu'on fait, ça commence où, dès le coup de téléphone ou après parce que ça va changer la manière dont tu vas gérer ton candidat. On a des valeurs, on a écrit des valeurs avec le personnel, 63 mots et 350 salariés. On a sélectionné des valeurs qui sont des phares, mais après. Il y a le respect, le professionnalisme, le plaisir, l'esprit positif sur notre fonctionnement entre nous. C'est classique mais en même temps c'est les nôtres et ce sont celles qui nous font écho.

#### Sujet 10

Au niveau de notre Groupe, il y a une charte éthique. Il y a une dame chargée de promouvoir l'éthique du Groupe. Elle a un numéro où les gens peuvent l'appeler s'il y a problème d'éthique dans le Groupe. Elle a un numéro qui est confidentiel et deux ou trois personnes avec elle. Il y a une charte éthique qui est remise à toute personne qui est embauchée. Dans les filiales on doit développer et décliner cette charte éthique. Dans notre filiale, on a un



monsieur éthique qui est le DG qui peut déléguer cette partie de sa fonction. Notre filiale n'a pas de charte éthique qui nous soit propre, on donne celle du Groupe.

#### Sujet 11

Les valeurs de l'entreprise, c'est un sujet que j'ai vu se développer, mourir, renaître au fur et à mesure des années. Tout le monde lançait ses valeurs, on parlait de communication institutionnelle. Chez nous il n'y avait pas de valeurs, on n'avait jamais fait un papier là-dessus. Puis d'un coup on a eu un directeur général qui est arrivé, il y a 8/9 ans et qui a dit on va faire les valeurs de l'entreprise. C'est intéressant, vous avez des entreprises qui affichent des valeurs et qui ne les respectent pas mais c'est tellement beau de faire du marketing sur les valeurs. Nous on est un groupe où comme monsieur Jourdain on fait de l'éthique sans le savoir. On a des valeurs qui fonctionnent comme la valeur de compter sur les jeunes, jamais on a écrit qu'on faisait confiance aux jeunes qu'on leur donnait des responsabilités, ça se fait, ça se dit pas. Comme à la campagne on fait les choses sans le dire. On est une société qui doit évoluer, donc on a finalement écrit nos valeurs et on essaie de les cerner autour des points importants : pragmatisme, (on ne veut pas faire de grands théoriciens), il faut que ça marche sans usines à gaz ; entrepreneuriat, beaucoup d'autonomie. On a besoin d'avoir des entrepreneurs dans l'entreprise, on laisse aux gens la possibilité d'amener du plus ; la troisième c'est la simplicité, on est simples dans la relation, on ne fait pas de réunionite, simplement on pose les choses et on fait.

#### Sujet 12

Il y a un code d'éthique du groupe avec sceau et signature du PDG qui est un guide d'éthique, pas de déontologie. Un guide extrêmement clair et contraignant sur les attentes, les droits, les devoirs et les obligations de tous les collaborateurs de l'entreprise. Ce guide (document donné à l'interviewer) définit des principes fondamentaux d'action sur le trafic d'influence, sur la corruption, sur le respect et les règles du jeu internes, le fonctionnement de l'entreprise, il y a un certain nombre d'axes. L'obligation que j'ai en tant que DRH est que chaque nouvel embauché l'ait lu, l'ait compris et ait eu une formation qui explique le document. J'ai un process où chaque nouvel embauché cadre et ETAM doit signer un document engageant dans lequel il dit « je reconnais avoir pris connaissance du code d'éthique du Groupe et de l'appliquer ». C'est responsabilisant, on ne peut pas dire je ne le connais pas. Ce n'est pas possible. Après cela on a formé tout le monde du comité de direction en cascade dans toute l'organisation. On fait ça depuis 3 ans, plusieurs fois par an. On le fait aussi pour les plus anciens pour que tout le monde ait une vision claire sur les objectifs, les contraintes, la politique. Tout cela lié au code d'éthique du Groupe. C'est un code éthique qui s'applique à l'ensemble des métiers Quels que soient les secteurs, c'est un socle commun de valeurs et de principes d'action. Il y a des règles du jeu fortement détaillées. Ma responsabilité RH elle est là dans l'obligation du résultat sur le fait que les collaborateurs connaissent complètement les règles du jeu et qu'ils ne puissent pas dire à un moment : « Désolé je n'étais pas au courant ». L'étape d'après qu'on va lancer au mois de mai à la demande du PDG qui est d'une implication totale entière sur le sujet c'est qu'à partir du niveau directeur de l'entreprise il y a un engagement écrit qui soit encore plus formalisé par rapport au respect des règles. On va lancer ça pour que l'ensemble des collaborateurs supérieurs du Groupe aient un engagement écrit. La problématique qu'on a avant tout c'est d'abord l'éthique des affaires. S'il est avéré qu'un collaborateur n'a pas respecté le code éthique, l'entreprise se porte partie civile et

licencie le collaborateur immédiatement, quitte à en porter les conséquences après et porte plainte. J'ai déjà eu à le faire c'est toujours pour des sujets d'éthique.

**Question 7 : Quel est votre rôle dans l'élaboration, la diffusion et l'application de l'éthique et des valeurs de votre entreprise ?**

**Sujet 1**

Dans mon rôle, ce n'est pas écrit mais c'est le rôle que je m'assigne à moi-même, je m'efforce d'être le garant, la vigie, celui qui rappelle que cette charte existe, qu'on ne l'a pas créée, publiée et mise en œuvre pour rien et qu'elle nous oblige tous à de la vigilance. Il m'est arrivé de devoir rappeler ces règles, plutôt au manager qu'à leurs subordonnés. Les failles dans le respect de l'éthique venaient plutôt des managers, en particulier si on pense au respect de leurs salariés, au respect des contraintes personnelles des salariés pour autant que l'entreprise doive prendre en compte les contraintes personnelles. Dans le droit et la jurisprudence on sait que sur la mobilité des salariés, même s'ils ont une clause de mobilité dans leur contrat de travail, on doit s'assurer avant de les faire bouger qu'on ne peut pas faire autrement. En cas de conflit le salarié peut dire : mon employeur n'a pas tout mis en œuvre pour envoyer quelqu'un qui aurait pu aller faire le travail à Toulouse alors que moi j'habite à Grenoble. Donc on a quand même des obligations. Pour la mise en œuvre de ces obligations il m'est arrivé de rappeler effectivement à des managers que bien sûr ils avaient leurs priorités business et que le principal de leur rémunération variable est bien sûr lié au business et à la marge qu'ils dégagent sur leur centre de profit. La marge elle dépend bien sûr du chiffre d'affaire qu'on dégage mais elle dépend aussi de la capacité à maintenir ses équipes sinon la marge se dégrade dans les semaines et les mois qui suivent. Ils ont donc la nécessité pour maintenir leurs objectifs de ne pas regarder seulement le court terme c'est-à-dire gagner l'affaire mais aussi le moyen terme, garder les équipes. C'est donc aussi mon job vis-à-vis des managers de faire ce genre de rappel qui concrètement consiste à mettre en œuvre la charte.

**Sujet 2**

Le DRH est un élément moteur de l'éthique de l'entreprise. Souvent on me dit « on ne va prendre une femme parce que tu sais, celle que tu me proposes, elle a 25 ans, elle va faire des enfants ». Je dis alors, « oui sûrement, j'espère pour elle. Tu te rends compte que si toi tu te plantes demain avec ta voiture et que tu as 6 mois d'arrêt de travail, là on fait comment parce qu'en plus tu l'auras pas prévu. Accoucher ça se prévoit et toi tu es bien content d'être sur terre ». C'est bien qu'on passe par quelque chose de naturel pour avoir des enfants, il faut l'accepter. Mais c'est très compliqué même moi en tant que femme travaillant j'ai vu ce que c'était. A chaque fois que j'étais enceinte, les réflexions que j'ai eues. Je n'en ai pas fait autant que j'en voulais parce que c'est trop compliqué à gérer le fait que vous allez vous faire incendier à partir du moment où vous allez dire que vous êtes enceinte. Pour éviter ça il faut aussi que dans les boîtes en France on accepte l'idée que les hommes peuvent aussi avoir des arrêts parce qu'ils vont s'occuper des enfants. En tant que DRH, moi ce que je fais c'est que je dis à mes directeurs de holding et mes directeurs de sites : « montre l'exemple, arrête toi quand ton enfant sera malade pour que les autres le fassent. Les autres ne le feront jamais si toi tu ne le fais pas ». On est dans une boîte avec 80% de femmes. On a donc tout intérêt à ce

que les choses changent. Ça ne changera que si les directeurs changent d'attitude. Moi je n'ai pas été absente plus que ça quand mes enfants étaient malades parce que j'avais la chance d'avoir une belle mère et une maman merveilleuses. Je les appelais à 7h du matin, j'avais la chance d'habiter dans la même ville qu'elles sinon ce n'est pas possible. J'ai plein de copines qui ont tout un système d'organisation pour que ça se passe bien. J'ai été dans ma première boîte dans une boîte suédoise. La relation homme femme était très égalitaire et là on explique vous êtes un papa. J'ai essayé d'expliquer ça, mais la première fois où j'ai eu un homme cadre qui a posé un congé paternel de 6 mois, mon président j'ai cru qu'il allait en faire un infarctus. J'étais morte de rire. Je lui ai dit « c'est merveilleux comme ça on n'aura plus de problème pour l'embauche des hommes et des femmes car il y aura autant de risque qu'ils prennent un congé parental que des femmes, donc ce ne sera plus un critère de sélection ». En plus aujourd'hui si vous prenez un homme il est peut-être en couple avec un autre homme ou une femme avec une autre femme alors qu'est-ce qu'on fait.

#### Sujet 3

Je suis le garant. On exprime notre déontologie de manière éditoriale au sens journalistique du terme. Il y a des choses qu'on s'interdit d'exprimer dans notre journal que ce soit en matière ethnique, religieuse, d'expression politique extrême voilà tout ce qu'on peut mettre sous le terme déontologie dans notre métier. Cela pollue, au bon sens du terme, par capillarité, toute l'entreprise, ça se diffuse. Mon rôle est de garantir le respect de cette tradition.

#### Sujet 4

Je me vois comme le garant de ces valeurs-là. J'essaie vraiment à chaque fois de prendre des décisions en respectant ces valeurs, en étant juste au regard des valeurs. Si je ne suis pas juste, personne ne l'est dans l'entreprise, si je n'essaie pas de garantir une certaine équité, personne ne le fait dans l'entreprise, donc si moi je ne fais pas, vous pouvez être certain qu'il y aura quelques déviances. C'est très compliqué, chacun veut être une exception dans l'entreprise. J'essaie donc d'être le garant de ça. Sur l'équité, les collaborateurs sont assez compréhensifs. Ils comprennent qu'il faut des règles et ne pas en sortir, après au niveau local ils veulent des exceptions.

#### Sujet 5

C'est l'exemplarité de nous comme des autres membres du comité de direction, on est équivalent. Moi je transfère, quand j'embauche des personnes j'explique, j'explique aussi aux cadres dirigeants ce qu'on attend. On essaie de trouver ensemble ce qu'il faut faire pour exprimer les valeurs de l'entreprise. On essaie de les vivre ensemble, on partage beaucoup je ne suis pas seule à porter les valeurs. Ces valeurs entrent dans le cadre de la RSE parce qu'on est une société cotée, on a donc un rapport RSE avec un audit, c'est publié dans les comptes de l'entreprise, sur le site du compte de notre entreprise vous allez trouver le rapport RSE.

#### Sujet 6

Je fais partie du comité d'éthique. Je n'ai eu aucun rôle dans l'élaboration de certaines chartes qui existaient avant que j'arrive dans l'établissement. La charte sur le comportement des soignants a été élaborée avec un groupe de soignants et c'est nous qui l'avons écrite. Cela s'est fait beaucoup avec la directrice des soins parce que c'était sur la prise en charge des patients mais j'ai participé aussi.

#### Sujet 7

Il y a là une grande ambiguïté. J'entends beaucoup que le DRH est le grand prêtre, ça veut dire que les autres ne le sont pas, que les membres du Comité de Direction sont de vilains garçons ou filles et qu'ils se déplacent avec leur docteur particulier qui est le DRH. Certains se sentent dans ce rôle-là mais pour moi ça ne fonctionne pas. C'est comme si on disait que le directeur financier est le seul qui fait les comptes. Quand on est membre d'un comité de direction on a deux rôles, vous n'arrivez pas uniquement avec votre casquette de directeur financier ou DRH mais bien avec une casquette de membre de ce comité de direction, on doit oublier les frontières de son métier propre, on doit avoir une sensibilité globale. C'est comme les grands sportifs, on ne doit plus voir votre art, cela doit paraître facile et juste, vous êtes dans la quintessence, vous avez pris de la liberté par rapport à vos basiques métiers. Le bon comité de direction et le bon DG c'est celui où les gens sont interchangeables. C'est l'avantage d'avoir été opérationnel avant d'être DRH. A partir de là la question ne se pose plus parce que si chaque membre du comité de direction est dans cet état d'esprit, ça fonctionne bien. Le DRH comme le DAF va être capable de réfléchir dans son métier et dans sa place dans l'entreprise. Là vous devenez le référent en matière ressources humaines sans en être l'unique, vous serez chargé du progrès, celui qui se fera du souci pour aller voir ce qui se passe ailleurs, c'est ainsi qu'il fait progresser.

#### Sujet 8

C'est la direction juridique qui pilote avec l'ensemble des business et la direction RH qui va piloter comment on embarque les collaborateurs, les salariés dans cette mise en place. Je vais vous montrer le dossier sur lequel je suis en train de travailler en ce moment, ce n'est pas de l'opportunisme, mais c'est mon dossier du jour.

#### Sujet 9

Toute la ligne managériale est appelée à diffuser l'éthique. La RH n'a pas l'apanage de ça. Si on l'avait ça ne marcherait pas, Ça ne peut marcher que si c'est partagé par toute la ligne managériale. Evidemment on va transmettre notre éthique dans le recrutement, on a un rôle clé. Les RH dans le recrutement, sans faire du clonage, on sélectionne des personnes dont on sent qu'ils vont coller à la culture d'entreprise. Par exemple, si on recrute un ingénieur, il faut qu'il soit capable de se mettre au niveau des opérateurs et pas d'arrivée en se disant celui qui sait avec son diplôme d'ingénieur. On le voit tout de suite dans l'entretien. Si on recrute un manager à l'extérieur on voit tout de suite s'il est dans une vision participative ou dans une vision directive. S'il est dans une vision directive il ne collera pas à la culture, c'est pas pour ça qu'il n'a pas de valeur mais il ne collera pas chez nous.

#### Sujet 10

Je l'ai déjà fait précédemment mais pas dans cette filiale récente où il y avait beaucoup de choses à faire depuis les deux ans de sa création. Mais je l'avais déjà fait quand j'étais DRH dans le transport du gaz parce que c'était très masculin. On avait pris un organisme externe pour informer les gens sur éthique et diversité. C'était uniquement pour des managers, que des hommes forcément car il y avait 4 femmes cadres sur 550, pour montrer à partir de scénettes marrantes les erreurs à ne pas commettre aussi bien en éthique qu'en diversité. Il s'agissait de leur montrer qu'on avait des idées préconçues. Ça avait été bien pris, les gens ne se rendent pas compte dans la vie de tous les jours, ça fait toucher du doigt certains sujets. Ce sont les RH qui avaient été moteur sur ce genre de choses. Nous aujourd'hui avec la création de cette filiale, on a été plus pris par des sujets très concrets du style « accord temps de

travail », les élections du personnel, etc, ça a été très lourd. En deux ans on a tout fait sauf l'accord handicapé. On n'a pas chômé. Sur l'éthique franchement on fait attention mais on n'a pas encore fait d'action spécifique. Mais il y a eu un classement des grandes entreprises en matière d'éthique et notre Groupe est dans le top dix des entreprises à cet égard.

#### Sujet 11

Ce n'est pas un dossier RH, c'est un dossier managérial. Les RH y sont très fortement associés. Ils ont été très impliqués dans la réflexion et l'élaboration de ça en relation avec la direction générale du Groupe. Deuxièmement au travers de la formation nous sommes un peu les gardiens du temple, nous développons telle ou telle chose parce que cela correspond à nos valeurs. On a des relations avec les écoles de formation parce que ça correspond à nos valeurs, on va gérer nos candidats de telle ou telle façon parce que ça correspond à nos valeurs, nous déclinons nos actions en relation avec nos valeurs, ça devient un appui pour justifier les outils qu'on prend. Depuis que la valeur simplicité a été affirmée, dès qu'il a un truc un peu compliqué et que les gens commencent se prendre un peu la tête, il y en a toujours un dans le groupe qui rappelle la valeur simplicité et tout le monde a compris de façon humoristique. Dans les formations on instille les valeurs pour qu'on les remanifeste en parallèle avec les actions entreprises. Par contre la RSE a du mal à trouver sa place dans notre entreprise. On a monté un groupe RSE dont les RH faisaient partie, on a tourné en rond avec ces concepts. On s'est rendu compte qu'il fallait revenir à la simplicité. On fait parce que c'est aussi du business. On était juste dans la dimension de se dire : notre business est un business simple, alors on a des fournisseurs, on a des sous-traitants, on a une immense fidélité avec eux, on ne joue pas au yoyo avec eux. Cette logique de fidélité avec des gens qu'on connaît, avec qui on travaille, on ne l'a pas écrit alors qu'on le vit. On soutient aujourd'hui les gens des montagnes qui vivent la désertification, on ne l'a pas crié sur tous les toits qu'on maintient ces populations dans la montagne, si on y est c'est que grâce à eux on fait de bons produits qui nous rapportent bien de l'argent. Les conséquences c'est que ça fait de l'emploi dans des zones de montagne. On est toujours dans cette logique-là. Certes on est sollicité par la grande distribution qui veut des dossiers, puis il y a le Global compact, le GRI.

#### Sujet 12

Ma responsabilité RH elle est là dans l'obligation du résultat sur le fait que les collaborateurs connaissent complètement les règles du jeu et qu'ils ne puissent pas dire à un moment : « Désolé je n'étais pas au courant ».

### **Question 8 : Que proposeriez-vous pour améliorer la promotion de l'éthique dans votre entreprise ?**

#### Sujet 1

Je peux parler à la fois de mon entreprise et de ce que je vois autour de moi, notamment quand on discute de ces sujets là au sein de l'ANDRH. Nous DRH on a d'abord l'impression que c'est un sujet qui revient sans arrêt, c'est un travail qu'il faut remettre sans arrêt sur l'établi. On fait des rappels, on écrit des procédures, on écrit des chartes, on communique en interne, on fait des formations, on fait du coaching et en réalité il faut sans arrêt recommencer. Pas seulement parce qu'il y a du turnover mais aussi parce que le naturel reprend sa place, la

nature a horreur du vide. La présence et les actions des DRH qui sont les garants et les vigies de ces sujets-là doivent être sans arrêt réaffirmées. Ça c'est la première chose il ne faut pas baisser les bras. Il y a une question d'exemplarité, on ne peut pas expliquer aux autres comment ils doivent faire si on n'est pas exemplaire la-dessus. Il faut éviter d'être injuste, de commettre des actions contraires à ce qu'on prône, c'est quelque chose d'essentiel aussi. Et puis enfin le dernier point c'est qu'aucune de ces valeurs ou de ces éléments de l'éthique interne ne peut trouver ses applications si on n'a pas de cohérence en termes de sens du projet global de l'entreprise, en termes de sens des motivations de chacun des salariés, porteurs de ça et donc le travail sur le sens il faut le faire en permanence aussi, montrer les cohérences, faire de la pédagogie et montrer que quand on prend une décision, qu'on entreprend une action même si ça a l'air d'être un pléonasme, montrer en quoi c'est en lien avec l'éthique, en quoi c'est en lien avec l'ambition de l'entreprise, en quoi c'est en lien avec l'ambition de l'équipe. Il faut faire ces liens en permanence pour qu'on mesure que c'est pas juste du vent, du marketing interne mais que ça correspond vraiment à des tâches, à des actions, que ces actions sont réfléchies et qu'elles sont réalisées pour rendre concrets ces engagements éthiques.

## Sujet 2

Il faudrait que l'éthique soit un critère d'excellence dans les entreprises et ce ne l'est pas aujourd'hui. Aujourd'hui, qu'est-ce qu'on demande à un directeur de site, d'avoir un bon chiffre d'affaire, d'avoir un bon résultat, d'avoir un bon taux d'absentéisme, d'avoir une bonne productivité, mais dans les critères, il n'y a pas l'éthique. Dans les facs, qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui, on demande par exemple aux étudiants de noter leurs profs. Ça a été considéré comme un truc incroyable de faire ça. Maintenant c'est comme ça, moi je trouve que c'est très bien. D'un autre côté il faut faire attention, les critères de l'étudiant ne sont pas forcément les mêmes critères que nous. Nous on fait des entretiens annuels où on donne des notes à nos salariés pour les évaluer. Moi j'ai un moyen pour les évaluer c'est grâce aux relations avec les délégués du personnel. Parce que aux DP lors des négociations, je leur demande comment ça se passe. Quand vous avez un bon rapport avec vos DP, ils vont vous dire qu'un tel ou un tel ça ne va pas. Et alors là il ne faut pas que les dirigeants hésitent à virer des gens même lorsqu'ils sont bons techniquement mais qu'ils sont mauvais avec les salariés, ceux-là il faut les sortir et là du coup ça fait peur aux autres. A chaque fois j'ai pu le faire avec des directeurs qui m'appréciaient. Ils me disaient malgré tout « tu ne te rends pas compte, une telle est épouvantable, elle va prévenir les clients, elle va être infecte, on est terrorisé » je réponds « ce n'est pas grave, on va le lui dire, on va la sortir et après ça va calmer les autres parce qu'on va dire haut et fort que c'est à cause de ça ». Ça calme tout le monde, très vite, c'est ce qu'il faut faire et ça marche. Par contre on ne le sait pas forcément vite, cela peut durer longtemps qu'une personne soit infecte avec ses collègues et on ne le saura pas. Mais dès qu'on le sait, dès qu'on a la preuve, il faut y aller quitte à avoir un problème de prudhomme. Mais dans ce cas-là je me permets de dire à celui qui se plaint, vous devez me l'écrire, je ne pourrai rien faire autrement. Il faut l'écrire et moi j'assure que je vous en débarrasserai. Je leur dit « Ça vous plairait que je la vire mais qu'elle gagne 100.000 € au prudhomme ? Alors on écrit ». Ils savent que je suis fiable, que je l'ai déjà fait.

## Sujet 3

Ce n'est pas au niveau de l'éthique qu'il faudrait améliorer quelque chose, ce serait plutôt au niveau de l'intérêt que les salariés portent au fonctionnement de l'entreprise. Notre entreprise

ayant toujours plus ou moins réussi à s'en sortir et d'avoir une économie saine depuis presque 70 ans, les salariés, sont un peu dans une espèce d'ouate où ils se disent que de toute façon tout va bien. On nous demande de faire des efforts mais globalement on s'en sort, on a des résultats qui sont tout à fait corrects par rapport au secteur. J'ai quand même dû faire 6 ou 7 plans sociaux depuis 20 ans. Il y a des moments de tension et puis des moments plus calmes mais un grand nombre de salariés ont le sentiment qu'il ne peut rien leur arriver et qu'ils sont en sécurité et du coup ils ne s'intéressent pas au fonctionnement et à la gestion de l'entreprise. On a beau faire beaucoup de pédagogie à travers les instances représentatives, si on questionne les salariés sur tel ou tel fonctionnement ou processus, la plupart sont complètement ignorants. Pour eux ils travaillent dans un journal, pas dans une entreprise. Les journalistes qui sont spécialisés dans l'économie, ils sont au contact de chefs d'entreprise, au contact des entreprises au sens large, ils en comprennent les tenants et aboutissants, mais quand ces mêmes journalistes on les a en face de nous parce qu'ils sont élus, ils ne comprennent pas ce qu'on leur dit. C'est tout à fait effarant.

#### Sujet 4

Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer l'éthique de l'entreprise, c'est peut-être d'être moins tourné vers le cash. D'une manière pratique, aujourd'hui on cherche à réduire nos délais d'encaissement et on fait de manière un peu musclée. Au client on leur dit « vous payez maintenant ». Est-ce que c'est éthique ou pas, la question se pose. Etre moins orienté cash c'est ça ce que je veux dire. Est-ce que ce n'est pas éthique j'en suis pas certain mais les collaborateurs n'aiment pas trop cette démarche. Ils considèrent que si ça rentre aujourd'hui ou dans trois mois, ils toucheront toujours la même chose, ce qui est vrai. Sauf que pour nous ce n'est pas la même chose. Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour être plus éthique, peut-être plus s'investir (on faisait, on fait plus) dans des associations. On le faisait beaucoup à une époque, on versait pas mal d'argent à des ONG. On a même envoyé des collaborateurs en formation auprès de vietnamiens. Cela entraine dans le cadre du RSE mais on ne le fait plus parce que moi j'ai du mal déjà avec tout ce qu'on entreprend en interne. Vers l'externe, c'est pas un manque de volonté, c'est un manque de temps et de priorité. Je préfère m'intéresser à mes collaborateurs en priorité. Mais c'était apprécié, chaque année on donnait une enveloppe de 10.000 € par exemple et on faisait voter à quelle association on donnait cet argent. Ce sont les collaborateurs qui choisissaient, c'était très apprécié ça. Mais on ne fait plus.

#### Sujet 5

Je pense que pour les années futures, il faudra une orientation plus libérée, même si ça aussi c'est une tarte à la crème. Pour les jeunes qui arrivent, il faudra être plus ouverts, plus modernes, les jeunes n'ont pas la même vision sur la communication, il faudra peut-être accélérer notre mouvement, aller plus vite. Les jeunes ont plus besoin d'espace d'autonomie, même si on a déjà beaucoup d'autonomie. Les jeunes ont besoin d'autres formes de communication sur la façon dont on travaille. Aujourd'hui on travaille davantage à domicile. Par rapport à ce genre de stratégie, demain est-ce que le travail ce sera toujours dans un bureau. Ça peut faire changer la stratégie de l'entreprise, pas entièrement parce que le client gardera certaines exigences.

#### Sujet 6

Ce qu'il faudrait rajouter à notre charge de bien traitance, c'est au-delà de la prise en charge des patients, c'est quelque chose sur les relations entre les collaborateurs parce que ça

dérape très souvent par des engueulades entre soignants. Il y a bien une règlement intérieur mais on n'est pas entré dans le détail. Maintenant je ne sais pas si écrire une charte ça change quelque chose car c'est un monde de filles entre elles. Je pense aussi que le fait de travailler dans la santé, on est toujours au côté de gens qui sont malades, qui souffrent, qui meurent, ce n'est pas facile. Du coup après, l'autre en face de nous peut être un exutoire et on se défoule sur la collègue, il y a un peu de ça aussi.

#### Sujet 7

J'ai déjà me semble-t-il répondu à cette question par ma vision du fonctionnement du Comité de direction. Une entreprise risque de faire des accrocs au niveau éthique à partir du moment où elle perd pied, qu'elle perd sa sérénité, qu'il lui manque quelque chose pour gagner la partie. Donc c'est souvent le cas d'entreprises en crise, qui ont loupé le coche. Vous avez des patrons qui disent l'éthique, c'est ce qui marche le mieux, mais devant la première difficulté le masque tombe. Le comité de direction a une importance fabuleuse, c'est l'exemplarité de la tête de l'entreprise. Prétendre diriger des personnes sans être en harmonie avec soi-même n'est pas concevable ; Vous avez aussi des gens extraordinaires qui ont tout compris, ils ont une espèce d'exemplarité naturelle, c'est inné, c'est une force. On a à Grenoble un système de conférence qui invite les patrons pour qu'ils puissent s'améliorer, être un mix entre le fait d'être un roc et la créativité, certains créent ainsi des SCI dans lesquels leurs salariés investissent, ça marche pour la motivation. C'est un mélange d'éthique et de réalisme.

#### Sujet 8

Tout est lié, on a une direction du développement responsable. Tout est lié en fait. Le fait d'avoir une vision globale, car on a beaucoup d'activités, de métiers différents. On a tendance à le traiter par silo par métiers alors qu'en fait c'est une attitude transverse, c'est pourquoi ce programme-là est intéressant par ce qu'il est complètement transverse et il prend ça plutôt par rapport à une posture que par rapport à un métier spécifique. Avant on identifiait le risque industriel qui pouvait relever de la sécurité, alors que là c'est un raisonnement plus global, je trouve ça intéressant. Après on verra, car on doit porter l'information, sur les salariés, les collaborateurs et les partenaires. Comment faire pour améliorer encore, on est dans un projet qui est vraiment une étape importante mais on a beaucoup de nouveaux entrants, beaucoup de prestataires nouveaux, la question c'est comment on embarque. Passé l'enthousiasme d'un programme mondial de la mise en place comment et qui s'occupe du nouvel entrant, comment on s'assure que c'est transmis, relayé. Dans son contrat de travail, il y a en fait la référence au règlement intérieur, a un code de conduite. Il émarge et s'engage sur le fait qu'il l'a lu, qu'il l'a reçu et puis ensuite (ça c'est vraiment le rôle des RH) pour chaque nouvel arrivant, de remettre le code de conduite. Dans tous les documents d'intégration, on intègre.

#### Sujet 9

Je pense qu'il faut être un peu plus ouvert sur la diversité. L'entreprise n'était pas Black, Blanc, Beur. Plutôt blanc tout court et masculine, là elle a commencé à intégrer des femmes des personnes autres. Ça ça a été un petit travail quand même, mais en même temps dans l'enquête de climat social pas de plainte de personnes qui se disent victimes de discrimination. En termes d'éthique cela marche plutôt. Pour moi cela ne relève pas de l'éthique quoique c'est borderline.



Comme on a un management très à l'écoute, certains abusent un peu et ont un comportement très borderline avec leurs collègues. Dans le passé quand il y avait des enquêtes sur le climat social, les attitudes négatives n'étaient pas sanctionnées, c'est-à-dire des gens qui ne respectaient pas les autres autour de la table qu'ils soient collègues, clients, hiérarchie. Il y en a qui ne respectent pas l'entreprise. C'est un petit challenge de l'entreprise d'être capable un moment d'être coercitif quand il faut, quand il y a des gens qui ne sont pas dans les valeurs. Il faut rappeler le cadre, on donne beaucoup mais il y a des moments où il faut donner des contreparties et certains ont oublié de donner ces contreparties. Mais on redresse la barre petit à petit. Il faut siffler le hors-jeu de temps en temps. En terme d'éthique sincèrement il y a plutôt des managers qui écoutent. Je ne vois pas de grandes problématiques éthiques.

#### Sujet 10

J'ai eu la chance de ne pas avoir eu, à ma connaissance, de comportements non respectueux de l'éthique. C'est peut être arrivé et que je ne le sache pas. Par contre c'est vrai qu'on entend autour de nous des bruits mais qui ne sont pas formalisés. En fonction du degré de gravité, je pense que les RH doivent être concernés. Il y a des gens qui viennent nous voir et qui ont confiance, il y en a d'autres...De toute façon il ne faut pas généraliser. Je sais qu'il y a certaines personnes qui ont confiance qui viendraient me voir sans problème c'est clair, après il y en a d'autres qui passeraient directement outre et qui s'adresseraient directement à madame éthique du Groupe. Chez nous, le DG responsable éthique avait délégué sa responsabilité éthique à son chef de cabinet, mais en deux ans rien n'est remonté. Honnêtement l'éthique n'est pas une priorité, je ne dis pas ce n'est pas important mais aujourd'hui personne chez nous ne s'est posé la question. Ce n'est pas très correct de le dire mais ce n'est pas prioritaire même si le DG est un homme respectueux de l'éthique. C'est quelqu'un de très droit s'il y avait eu un problème éthique. Notre filiale étant jeune on se préoccupe davantage des problèmes économiques mais pas à n'importe quel prix.

#### Sujet 11

J'avais commencé à monter des tableaux, à préparer des reportings. Au bout d'un moment j'ai vu que ça embêtait tout le monde. On a un avantage, on est une société qui n'est pas en bourse. On n'a aucune obligation dans la diffusion de nos informations.

#### Sujet 12

L'étape d'après qu'on va lancer au mois de mai à la demande du PDG qui est d'une implication totale entière sur le sujet c'est qu'à partir du niveau directeur de l'entreprise il y a un engagement écrit qui soit encore plus formalisé par rapport au respect des règles. On va lancer ça pour que l'ensemble des collaborateurs supérieurs du Groupe aient un engagement écrit. La problématique qu'on a avant tout c'est d'abord l'éthique des affaires. S'il est avéré qu'un collaborateur n'a pas respecté le code éthique, l'entreprise se porte partie civile et licencie le collaborateur immédiatement, quitte à en porter les conséquences après et porte plainte. J'ai déjà eu à le faire c'est toujours pour des sujets d'éthique.

### **Thème 3 : la gestion des relations sexuées dans l'entreprise**

**Question 9 : Quel est le pourcentage d'hommes et de femmes dans votre entreprise ?**

## Sujet 1

Il y a 23% de femmes dans l'entreprise, c'est une population d'ingénieurs, ces 23% correspondent au nombre de femmes sortant des écoles d'ingénieurs informatiques, c'était d'ailleurs un critère dans la politique d'égalité hommes femmes dans l'entreprise. Il faut être au moins à ce niveau-là. Ce n'est pas évident, on est limité car c'est un des métiers de l'ingénierie dans lequel il y a plutôt moins de femmes que dans d'autres, il y a plus de femmes par exemple dans la qualité, l'organisation industrielle. Dans la microélectronique, il n'y a pas beaucoup de femmes.

## Sujet 2

70% salariés sont des femmes.

## Sujet 3

On regrette tous les jours de ne pas avoir plus de femmes dans des postes à responsabilité. La presse par tradition est plutôt masculine, c'est un environnement plutôt masculin même si le nombre de femmes augmente. On n'a pas réussi à dépasser, parce qu'on l'a proposé. Quand un poste se libère on fait appel à candidature de façon globale et dans cet appel à candidature, généralement on a très peu de retours de femmes. Nous, on connaît des femmes dont on connaît les compétences, on va les chercher pour qu'elles postulent. Très souvent on a refusé pour des problèmes de contraintes familiales parce que nous on est incapable de ne pas faire de réunions après 5h30 le soir du fait de notre fonctionnement avec des réunions qui commencent à 19h. Notre activité penche sur le soir. Le matin est assez tranquille mais le soir c'est notre activité de réflexion, de production et on serait incapable de mettre des règles autres. Les contraintes familiales et la disponibilité que l'on demande aux responsables d'un certain niveau sont un vrai problème pour féminiser nos activités. Une autre raison les quelques femmes que l'on approche dans ce cadre-là, n'ont pas très envie de se frotter à ce rôle d'encadrant, de tensions nouvelles que ça peut générer avec d'anciens collègues car issues du rang elles devraient encadrer d'anciens collègues de même niveau. Elles ne se voient pas être dans une position où il va falloir dire non à telle ou telle chose, ce que les hommes se sentent capables d'accepter (de moins en moins). Même chez les hommes on a de plus en plus de difficultés à trouver des hommes pour encadrer les autres. Quand ils mettent dans la balance les nouvelles contraintes par rapport au gain en matière d'autonomie, je ne parle même pas de rémunération, de plaisir au regard de cette autonomie quand on est à un certain niveau c'est du plaisir si on le fait bien, c'est agréable et puis on s'épanouit. Mais l'épanouissement, ils ne le touchent absolument pas du doigt.

## Sujet 4

Dans le conseil aux entreprises pour l'optimisation de leurs charges, il y a autant de femmes que d'hommes. Davantage d'hommes dans le commercial, égalité dans le conseil et davantage de femmes dans les fonctions support.

## Sujet 5

29% de femmes.

## Sujet 6

Nous avons 80% de femmes.

## Sujet 7

60% de femmes.

## Sujet 8

Population très féminine, 65% de femmes pour 35% d'hommes. Ca dépend aussi des endroits, on a des sites de production plus masculins avec beaucoup d'ingénieurs. En fait on est une entreprise industrielle avant tout et là on a des effectifs plus masculins mais globalement, avec les points de vente on est plus féminin. Dans les industries du luxe les femmes sont sans doute un peu plus nombreuses comme dans les métiers de service.

#### Sujet 9

10 % de femmes. C'est de la mécanique, on a un accord égalité hommes femmes. On fait vraiment beaucoup de choses pour attirer des femmes dans notre industrie, mais ce n'est pas toujours évident de trouver des ingénieurs filles. Par contre sur les lignes de production on a de plus en plus de femmes.

#### Sujet 10

Notre filiale a en charge toute la partie informatique du Groupe. Le Groupe était belge et on a fusionné avec un groupe français en 2009. On a gardé une vie bicéphale avec 220 belges sur un total de 680 salariés et 1000 prestataires. On a 80% de cadres et donc on fait faire par des prestataires et les cadres salariés managent les prestataires. On a 36% de femmes ce qui est supérieur à la moyenne nationale dans l'informatique en France. La moyenne des femmes qui sortent des écoles d'ingénieurs informatique est plutôt de 31% en France. On recrute pas mal de femmes, on essaye de pousser un peu plus que la moyenne. La moyenne d'âge de la société est assez jeune. On recrute pas mal parce que les jeunes donnent facilement leur démission par exemple quand on a déménagé, certains, cela ne leur a pas plu, ils nous ont donné leur démission. Sur le marché, à ce niveau-là, Bac + 5 en informatique, il n'y a pas de problème ils retrouvent. Donc chez nous, c'est une population avec une moyenne d'âge de 38 ans. C'est une équipe jeune, qui bouge, car le marché français est très fluctuant, plus qu'en Belgique. Côté RH cela bouge beaucoup.

#### Sujet 11

Il y a de grandes disparités selon les métiers. On doit être à 85% d'hommes sur la partie production. Nous voyons une montée en puissance colossale des femmes sur tous les métiers en support, que ce soit le marketing, le commerce, les RH où il n'y a quasiment que des femmes, les métiers juridiques où là il y a une proportion de femmes. Il y a encore 85% d'hommes mais on a basculé aujourd'hui à 50% de femmes, dans certains métiers on a 80% de femmes. Ca a commencé dans les années 90 où on a embauché les premières femmes dans la vente, c'est un tsunami colossal de par la compétence. C'est moi qui ai embauché la première femme du Groupe. A la suite de cela tous les managers ont souhaité d'avoir plus de femmes. Dans le recrutement les finalistes étaient systématiquement des femmes. Aujourd'hui il y a 35% de femmes.

#### Sujet 12

On a trois grandes populations sous contrat France parce que dans les 12000 salariés que nous avons, il y a une forte proportionnalité de contrats locaux africains, chinois, australiens enfin bref. Je vais vous parler de contrats France. On a trois types de population, population compagnons, population agents de maîtrise et population cadres. Population compagnons et ouvriers on a zéro femmes, c'est simple. Population ETAM, techniciens et employés environ 30%, population cadre, 18%.

Tous statuts confondus sur les contrats France on a 15% de femmes. On part de très très loin. Pour vous donner des éléments de perspective, quand j'ai repris la direction des RH de cette

entreprise, il y avait une interdiction tacite de recruter des femmes cadres dans les fonctions opérationnelles. Historiquement on est dans un métier extrêmement masculin dans les travaux publics pour ne pas dire machiste, dans lequel concevoir qu'une femme puisse avoir des responsabilités sur nos deux métiers opérationnels que sont les travaux ou le commerce était juste inconcevable et pour ne pas dire interdit. Il y avait juste une femme, une seule femme qui était sur un chantier qu'on avait en Afrique du Sud à Johannesburg, qui était une jeune Ponts et Chaussées qui avait été recrutée parce que son conjoint qui était gestionnaire et avait fait une Ecole de Commerce avait été recruté dans l'entreprise. Il était donc parti en expatriation là-bas et donc on avait recruté sa femme en contrat local alors qu'elle-même avait un diplôme beaucoup plus prestigieux que son conjoint. Donc elle a été recrutée par hasard pour rendre service à son conjoint. Vous voyez dans quel état d'esprit on était. On part de très très loin. Cette politique a été complètement arrêtée il y a 4 ans avec une volonté de diversifier véritablement l'entreprise notamment sur sa population cadre en prenant plusieurs actions. D'abord une action de recrutement de femmes cadres à tous les niveaux. J'ai aujourd'hui plusieurs cabinets qui travaillent pour moi sur des recrutements de femmes à très haut potentiel avec des objectifs qui font partie de ma rémunération variable, indexée sur ma capacité à intégrer des jeunes femmes en position de management intermédiaire, à partir du niveau de chefs de service. On a formé l'ensemble de notre population directeur et plus à la mixité au sens large. On s'est également doté d'objectifs d'accueil de stagiaires femmes d'écoles d'ingénieurs pour justement féminiser nos fonctions opérationnelles. J'ai un indicateur d'atteindre comme objectif 25% de femmes d'écoles d'ingénieur sur des fonctions opérationnelles travaux et commerce. Ce sont des axes très forts depuis 4 ans avec une évolution qui est sur la population cadre d'environ 2% par an. On est passé d'une phase de rejet, d'ignorance (non il n'y a pas de femmes ingénieurs) à une prise de conscience (il y a des femmes ingénieurs) à une phase d'appropriation et maintenant à une phase d'action. C'est-à-dire que les patrons opérationnels aujourd'hui sont dans une dynamique selon laquelle c'est non seulement une demande du management supérieur mais ils y voient un certain intérêt voire un avantage. Désormais ils sont moteurs sur le sujet. On peut considérer qu'il y a une volonté stratégique, complètement, il y a une volonté stratégique essentielle pour deux raisons. La première raison est que nos clients ont changé. Le monde des TP historiquement c'était un commerce de polytechniciens à polytechniciens, donc de deux hommes blancs de 40 ans à hommes blancs de 40 ans. C'était ça le marché traditionnel des TP. En France c'était un X Ponts qui bossait avec un X Ponts. Aujourd'hui ce n'est plus du tout pareil, d'abord parce que même si dans notre raison sociale il est écrit public on est de plus en plus dans des marchés privés. On est de plus en plus à l'export et troisième élément c'est que de plus en plus le décideur dans l'acte de construire, un ouvrage d'art, un pont, un métro, un tunnel, un viaduc ou que sais-je c'est plus un décideur politique que l'ingénieur départemental de l'équipement. Pour être en phases avec nos clients d'une part et être en phase avec la société civile d'autre part, il fallait qu'on change un peu notre mode. Donc c'est sur le volet de mixité, mais c'est aussi sur le volet de l'internationalisation des équipes. On est dans une boîte qui fait plus de 50% de notre activité à l'étranger et on avait un management qui était purement franco-français. Si vous voulez cette diversité, elle va sur l'axe de la féminisation mais aussi sur l'axe de l'internationalisation pour faire émerger, développer des cadres dirigeants qui ne soient pas français dans nos organisations. Tout ça s'inscrit dans un mouvement d'ensemble,

de modernisation de l'entreprise et de mettre en phase avec notre environnement, avec nos clients et la société civile.

**Question 10 : Quelle est votre politique dans la gestion des relations sexuées au regard de l'éthique et de la stratégie de l'entreprise ?**

Sujet 1

C'est délicat, parce que l'éthique c'est la mise en œuvre des principes moraux. Est-ce qu'on peut réellement mettre en œuvre des principes qui sont de l'ordre de la morale et les exprimer à l'intérieur de l'entreprise, moi je n'en suis pas sûr. De la même manière que certains posent la question si le style de capitalisme est moral. Je ne suis pas sûr que la morale ait à faire avec l'entreprise. La loi a à faire avec l'entreprise, mais la loi ce n'est pas la morale. Si on devait parler de la séduction. Est-ce qu'on a le droit d'utiliser la séduction dans l'entreprise. Est-ce qu'on a le droit d'utiliser la séduction pour recruter quelqu'un, pour vendre un service ou un produit. Est-ce qu'on a le droit d'utiliser la séduction pour obtenir une faveur au sein de l'entreprise. Je parle l'utilisation de la séduction sexuée que ce soit par l'attitude physique, l'habillement pour rendre attractive une proposition, ça c'est un vrai sujet. Est-ce qu'on peut édicter des règles en la matière, peut-être, mais je pense que ce serait plus des précautions, des préceptes, des préconisations que des règles qui pourraient s'imposer lesquelles si elles n'étaient pas respectées pourraient justifier qu'on vire quelqu'un. Tandis que toutes les entreprises qui ont mis noir sur blanc des règles de compliance dans les affaires et qui ont expliqué ce que c'était que les dessous de tables, quels cadeaux on pouvait accepter ou pas, tout ça est écrit noir sur blanc et quelqu'un qui ne respecterait pas ce genre de règle pourrait être licencié. En matière de séduction eh bien je ne crois pas sauf si on tombe sous le coup de la loi tel que dans le harcèlement.

Tout d'abord il y a des choses qui sont interdites par la loi et celui qui est en première ligne pour rappeler les règles, rappeler les risques et aussi mettre en œuvre des procédures d'alerte le cas échéant, c'est le DRH. Sur ces aspects-là, à la fois le respect des règles mais aussi l'information des salariés et aussi la protection des salariés, le DRH est vraiment en première ligne à l'écrit comme à l'oral.

Je me rappelle avoir eu des discussions au sujet du recrutement : Est-ce qu'on peut recruter le conjoint d'un salarié. Je n'ai jamais rien écrit là-dessus. Je ne suis d'ailleurs pas tout à fait sûr qu'en droit on puisse écrire ce genre de chose, mais sans qu'on l'écrive, nous nous interdisions de recruter le conjoint d'un salarié. On savait très bien qu'on ne pouvait pas empêcher les gens de se rencontrer et éventuellement de se marier entre eux ou de se mettre en ménage au sein de l'entreprise, après il faut le gérer mais on ne peut pas interdire ça aux gens et pire on ne peut pas non plus amener des gens vers la sortie sous prétexte que son conjoint est dans l'entreprise. On ne peut pas non plus les discriminer sur les congés. On est obligé de prendre en compte qu'ils sont en couple pour le planning des congés. On ne peut pas édicter ce type d'interdiction dans un règlement intérieur ou une procédure interne chez nous en France. Un employeur qui sous prétexte qu'un couple se serait formé au sein d'une équipe éloignerait le couple, il est possible que cet employeur puisse être condamné. Tout ça du coup renforce le rôle du DRH d'une certaine manière en tant que médiateur puisqu'il ne s'agit pas d'imposer l'application de règles mais plutôt de rendre explicite ou plus

compréhensible l'impact d'une telle relation sur l'organisation, sur les performances, sur les relations au sein d'une équipe. On est sur le fil du rasoir, on est sur des œufs dans ce genre de choses à gérer. Quand ça m'est arrivé, je n'avais pas une deuxième équipe commerciale sous la main, j'ai dû le gérer comme tel et puis essayer de ne pas prendre en compte l'existence de cette relation dans l'évaluation respective de l'un et de l'autre.

## Sujet 2

En général ça n'entre pas dans la stratégie de l'entreprise. C'est compliqué. On n'a pas mis en place de règles spécifiques par rapport à la gestion des relations sexuées. On a le droit français qui est bien fait et qui nous dit qu'on ne doit pas harceler sexuellement. A chaque fois que j'ai eu suspicion, j'ai rencontré les salariés et je leur ai demandé ce qu'il en était. Je ne suis pas folle, il y en a quelques-uns que j'ai à l'œil, je leur ai indiqué que je ne voulais pas entendre parler parce que je me fâcherais très fort. Après on a des salariés qui se sont unis ici, qui se sont mariés, ça il n'y a pas de difficultés. Une fois j'ai eu un gros problème avec une femme qui sortait avec une autre femme de l'usine et toutes les deux travaillaient de nuit, c'étaient de petites équipes avec peu d'encadrants. Elles se sont séparées et c'était compliqué parce qu'il y en avait une qui était encore amoureuse de l'autre. On les avait changées d'équipe. Une des deux, assez masculine, comme elle n'avait plus de copine, elle essayait d'en repérer d'autres qui travaillaient la nuit et elle les coinçait dans le couloir. Donc, il y en a une qui est arrivée un matin terrorisée dans mon bureau pour me dire qu'il fallait l'arrêter parce que plus personne n'osait aller faire pipi, parce qu'elle suivait les filles, elle essayait de les embrasser dans les couloirs, Je la convoque tout de suite et coup de chance elle voulait partir tout de suite et négocier une convention de départ pour aller rejoindre sa mère dans le sud de la France. On a arrangé ça sans problème. J'ai mon directeur de site d'ici qui est sorti avec la responsable du développement projet. Je le savais, je ne lui ai rien dit. Et puis le jour où c'est devenu sérieux, ils sont venus me le dire. Elle voulait démissionner parce que pour eux c'était compliqué. J'ai accepté la démission mais je leur ai dit que pour moi on ferait tout pour que ça se passe bien. Elle a préféré démissionner. J'ai une cadre qui s'est mariée il y a quelques années avec un chef de fabrication. Il n'y a pas de relation hiérarchique entre eux, mais il y a une relation de travail. Lui fabrique des produits qu'elle invente et quand il y a un problème c'est elle qui doit expliquer aux chefs d'équipes comment faire pour que le produit sorte en cohérence avec ce qu'elle veut. Elle, elle a un statut supérieur à lui.

Il y a un cas où j'ai un peu de mal à me taire. Jusqu'à présent je me suis toujours tue, mais franchement ça me perturbe. J'ai un chef d'équipe qui est turc et musulman. Il a une femme qu'il a achetée en Turquie il y a 10 ans. Depuis cinq six ans, il sort avec une autre femme qui travaille ici. Depuis qu'elle sort avec lui, elle a le foulard, elle est habillée jusqu'aux pieds. Ça, ça me gêne plus parce que il y a ce côté liberté contrainte. En tant que femme, moi qui me bats pour la liberté pour que les femmes progressent pour qu'elles aient plus de droit possible, j'ai l'impression qu'on recule de cinquante ans d'un coup avec cette histoire. Ça, ça me fait mal, je ne crois pas que ce soit vraiment son choix. Son voile elle est obligée de le mettre sous sa charlotte rien ne doit dépasser. Je ne peux pas avoir des gens totalement ou partiellement voilés, ce n'est pas possible. Cela m'arrange bien. Je pense que l'entreprise doit pouvoir expliquer aux gens et surtout aux femmes qu'elles peuvent se permettre de faire des choix. Dans ma première boîte, j'ai eu une fille qui est venue me voir en me disant qu'elle voulait se marier avec son petit copain qui travaillait dans la même équipe. Elle est venue me demander

de ne pas dire où elle allait. Elle disparaissait pendant 15 jours pendant la publication des bans de mariage. Elle choisissait de disparaître 15 jours parce que sinon sa famille l'enverrait en Turquie pour être mariée là-bas alors qu'elle était amoureuse d'un français catholique de surcroît. Ça m'avait foutu en l'air, parce que je me disais qu'en France on pouvait contraindre une fille qui était née ici. Deux jours après qui est-ce que je vois débarquer dans mon bureau le père avec soi-disant sa femme en pleurs parce que leur fille avait disparu. J'ai dit « j'y suis pour rien, votre fille est majeure, j'espère qu'il ne lui est rien arrivé mais nous on n'a aucune info comme quoi il lui est arrivé un drame ». Là le type me dit « Je sais que vous savez où elle est. Nous c'est la loi turque, vous allez me dire où elle est parce qu'on va aller la chercher parce qu'elle veut se marier avec un français, c'est inacceptable. Vous allez me le dire ou je vais vous suivre » Il m'avait foutu la trouille. A un certain moment je me suis demandé s'il fallait que je prévienne la police. J'en avais parlé à mes collègues pour que s'il m'arrive un truc. Finalement elle s'est mariée, on était contents. Dans l'égalité homme femme, c'est ce qui me gêne le plus.

### Sujet 3

Sur cette partie je vais être plus sec car on n'a jamais eu besoin de pencher sur ce type de problème. Il y a eu des bruits de couloir, d'histoires qui se baladent concernant des rapprochements sexuels ou sexuels mais cela n'a jamais provoqué de difficultés. De ce que j'en sais il n'y a jamais eu de contraintes, de harcèlement. S'il y en avait eu cela serait venu à ma connaissance surtout dans le cadre d'une relation hiérarchique. Si un manager du fait de sa position avait essayé d'obtenir des faveurs d'une dame ou d'un homme, je n'ai jamais eu de retour ni de difficultés par rapport à ça. Une fois quelque chose m'est revenu mais je n'ai même pas eu besoin de m'en occuper, c'était une femme qui était passée d'un homme à l'autre et les deux hommes s'étaient tapés dessus dans le cadre d'un combat de coqs. On n'a rien mis en place, dans le règlement intérieur on a mis le blabla habituel concernant cet aspect des choses mais on n'a jamais été amené à le mettre en œuvre.

Dans notre environnement il n'y a pas de problème d'égalité parce que les hommes et les femmes, à catégorie et emploi équivalent, sont à salaire équivalent. Il n'y a jamais eu de différence c'est une première chose. On trouve des différences parce que en moyenne il y a plus d'hommes encadrants que de femmes. Donc tout le monde se considère à l'égal de l'autre à métier équivalent. Deuxième chose, côté journalistes, homme ou femme, ils font le même métier. Côté production, c'est la catégorie ouvriers, la partie la plus masculine et la plus macho, c'est plutôt la nuit avec peu de femmes. En même temps dans notre entreprise nous sommes le premier journal en France à avoir eu une femme rotativiste. Cela fait plus de 10 ans et c'est la seule mais il n'y a pas intérêt à lui marcher sur les pieds. Ils le savent tous. C'est une personnalité à la fois très féminine et à la fois personne ne va s'y frotter. Elle a trouvé son compagnon parmi ses collègues et il n'y a aucun problème. Ça c'est aujourd'hui mais il y a 35 ans il y avait plus de tentations ou d'intentions plus ou moins exprimées, ça a changé parce qu'à notre époque le positionnement de la femme est plus affirmé dans la société et ça a une incidence dans la vie de l'entreprise. Ici on ne veut pas entendre un responsable se plaindre de l'absence d'une femme pour maternité, c'est absolument interdit. Ce n'est écrit nulle part mais si quelqu'un était tenté je serais le premier à faire remarquer à un chef de service qu'il ne faut pas aller sur ce terrain-là.

### Sujet 4

Ce n'est pas un sujet sur lequel j'ai particulièrement travaillé. J'ai pas conscience véritablement de l'impact que ça a. Je le pressens, j'appréhende un petit peu car je vois l'influence que cela peut avoir sur des décisions et des orientations. On est une boîte assez jeune, des relations sexuelles il y en a un certain nombre. Le harcèlement sexuel depuis que je suis dans l'entreprise, il y en a eu un. Une salariée s'est plainte de harcèlement sexuel, il n'y a pas eu de plainte au pénal, je ne sais plus comment le cas a été traité. J'ai eu deux ou trois plaintes de harcèlement moral. On est une entreprise assez jeune, l'âge moyen est de 30 ans, il y a 5 ans la boîte avait une moyenne d'âge de 26 ans. Les fondateurs ont 40 ans. Les consultants et les commerciaux qu'on embauche ils ont entre 0 et 3 ans d'expérience maximum. Ils ont entre 22 et 23 ans. Si on enlève les trois plus vieux, le plus âgé doit avoir 44 ans. C'est très jeune, on mise beaucoup sur l'ambiance, on fait pas mal d'événements, des rapports sexuels il y en a beaucoup. Des couples il y en a beaucoup, ils existent officiellement enfin officieusement, ils ne cachent pas, il n'y a pas de notion administrative derrière tout ça. Il y a des couples où la relation hiérarchique existe. Des gens se sont mis en couple, il y a un directeur qui est en couple avec une consultante. Dans l'entreprise il n'y a pas de règle. Ça se passera pas bien s'ils se séparent que ce soit eux qui se séparent ou qu'on les sépare et que la rupture ne se passe pas bien. Cela nous posera problème avec l'autre. Tant qu'il n'y a pas ça, je ne suis pas embêté. Je sais que la confidentialité sera difficile à respecter mais je fais confiance au conjoint de l'autre pour respecter la confidentialité. Ça ne me pose pas plus de problème que ça. Cela peut créer de l'émulation entre les uns et les autres éventuellement mais pas de jalousie. Moi-même dans l'entreprise j'ai des amis, on peut douter de ma crédibilité quand je parle d'eux. Je pense être suffisamment objectif. Aujourd'hui il n'y a pas de rapport hiérarchique direct pour les personnes qui sont en couple. Il y a des différences de niveau hiérarchique mais pas de rapport hiérarchique direct. Quand je sais qu'il y a des liens entre les personnes, je le sais dans ma tête, mais quand il parle je ne me dis pas qu'il n'est plus objectif. Si je sens qu'il y a un manque d'objectivité, je le mets sur la table, cela ne me dérange pas. Les rapports sont assez honnêtes, assez transparents. Deux collaborateurs se sont mariés, ils ont eu un enfant, l'un d'eux a quitté l'entreprise. Quelques mois plus tard, c'est assez récent, on se rend compte que cette personne est allée à la concurrence. Il y a donc un conjoint à la concurrence et un conjoint chez nous. Là ça pose un problème. J'ai été voir notre collaborateur et je lui ai dit « voilà, tu ne t'en es pas caché, on a connaissance de cet état de fait, sache que nous on s'est posé la question de l'attitude qu'il fallait adopter. Est-ce qu'il faut te conserver dans notre effectif, sache qu'on a décidé de te faire confiance ». J'ai dit ça. On n'est pas naïf au point de se dire qu'ils ne vont pas parler l'un l'autre de leur entreprise. On fait confiance dans le respect de l'éthique sur de nouveaux produits qui pourraient y avoir chez nous. Ça je l'ai fait il y a quelques mois, ça a pas mal chamboulé le collaborateur d'apprendre qu'il aurait pu être invité à partir. (Il faut que je le voie pour savoir s'il a bien encaissé ça). Voilà quelque chose qui nous a posé problème, c'est assez rare, c'est un des seuls. C'est un milieu qui assez concurrentiel et nous ce sont des leviers économiques qu'on trouve, donc dès qu'on en a, on le garde précieusement et on sait qu'à la concurrence aussi. Les gens qui quittent n'ont pas de mal de trouver un job, ils ont du mal de trouver un salaire équivalent. On n'a pas de fixe très élevé mais on a un package très élevé. A 26 ans, un collaborateur peut gagner 60.000 €, alors qu'il aura un fixe de 30 ou 34.000€.



On couvre d'un voile pudique tant que cela n'influe pas sur le travail. Cela se passe comme dans toutes les entreprises, j'ai des gens qui se sont mariés, des couples qui se sont formés, tant que cela ne pénalise pas le travail, on ne s'en préoccupe guère. D'abord la plus grosse proportion de femmes est au siège, dans une agence parfois il y a une ou deux femmes déjà c'est beaucoup plus faible. Ensuite on a beaucoup de femmes qui sont d'une même famille, sœurs, cousines car on a beaucoup d'agences qui sont dans des coins paumés de campagne et la différenciation des embauches n'est pas toujours possible. Il y a donc pas mal de relations sexuées mais elles sont familiales, cela ne crée pas une problématique identique. Aujourd'hui la relation sexuée implique beaucoup de bon sens. On est en train de mettre des règles sur tout. Concernant la parité salariale chez nous le différentiel est de 3,2 % en moyenne, mais chose étrange au siège les femmes chefs de service sont mieux payées que les hommes du fait de leurs compétences et qualités. Donc le côté sexué de la relation doit garder beaucoup de bon sens. Mais je souhaite qu'on enlève la classification homme ou femme mais garder la notion être humain peu importe qu'il soit homme ou qu'elle soit femme, une femme est un homme comme tout le monde si on veut être normaux enlevons ce critère sexuel que l'on trouve dans tous les documents administratifs.

#### Sujet 6

Nous on a du mal à recruter des hommes, dans le monde des soignants, il n'y a pas beaucoup d'hommes, même les médecins il y a de plus en plus de femmes. Quand on peut on essaie de privilégier le recrutement d'hommes, on l'avait écrit dans notre accord « égalité ». Après au niveau du traitement, tout le monde dans sa catégorie est à la même enseigne. Au niveau rémunération il n'y a pas de différence de salaire que l'on soit homme ou femme. On a une convention collective avec une grille. Il n'y pas d'augmentation individuelle, il n'y a que des augmentations collectives. Dans le monde de la santé c'est partout pareil. Jamais personne n'est venu me dire qu'il voulait une augmentation individuelle parce qu'il estimait qu'il travaillait plus que ses collègues. Personne n'a jamais revendiqué. Au niveau du poste qu'on soit homme ou femme on fait exactement la même chose. L'égalité homme femme est respectée. Dans notre accord sur l'égalité, on avait un système pour l'ancienneté qui augmente tous les ans. Quand on est en congé parental par exemple, dans l'accord qu'on a signé avec les syndicats, on a mis qu'on acquiert 50% de l'ancienneté ce qui n'était pas le cas avant. Du coup, une femme qui est en congé parental, ce qui est le plus souvent le cas, pendant trois ans, elle récupère 50% de son ancienneté.

#### Sujet 7

On sait qu'aux USA c'est quelque chose qui est interdit depuis très longtemps. Sur ce sujet on a un siècle de retard en France. J'ai une attirance sexuelle forte pour le personnel féminin mais j'ai une espèce d'automatisme qui fait que je suis asexué quand je suis au boulot. Je trouve les blagues de cul ridicules, même si certaines sont fines et je suis frappé de voir dans des diners très On laisse faire, il n'y a pas vraiment de gestion de ces relations, on regarde ça avec bienveillance. Si vous caricaturez le CCI, vous avez des vieux messieurs à des âges relativement avancés et puis vous avez des jeunes femmes qui y travaillent et il y a beaucoup d'histoires. Vous avez facilement la liste des femmes qui ont couché avec des membres du CCI, vous avez aussi des femmes qui jouent de la séduction pour arriver à leur fin. Je pense que chez nous il n'existe plus de droit de cuissage. On a même sous mon impulsion développé l'axe du paritarisme qu'on a affiché, concernant les salaires. J'avais fait des statistiques très

intéressantes sur le sujet. On est obligé de faire chaque année un rapport sur la parité. Je distingue l'aspect technique de la parité qui est peut être parfois l'arbre qui cache la forêt, et puis tous les acquis de la société. Moi je suis choqué quand des messieurs trouvent normal quand une jeune femme est dans la salle de raconter une histoire salace. La fille rit poliment mais huppés parfois avec de grands patrons, ça commence très classe et cela se termine toujours de la même manière par des propos graveleux sauf exception c'est ce qui fait que certains patrons sont plus grands que les autres. J'ai un avis très clair sur la question et je suis tout sauf prude. C'est une question de respect des femmes. Ne parlons pas des blagues de mecs sur le homosexuels, j'imagine la galère de ces homosexuels qui en entendent des vertes et des pas mûres. On a très peu avancé sur ce sujet. Je ne sais pas si ce sont les lois faites par des féministes effarouchées et revanchardes qui vont faire avancer les choses. Je crois en fait qu'à partir du moment où vous voulez développer une éthique dans l'entreprise, il faut être convaincu qu'on doit se respecter les uns les autres hommes ou femmes, dans ce cas, dans les relations sexuées on se respecte les uns les autres. Un macho je ne suis pas sûr qu'il respecte plus les hommes que les femmes.

#### Sujet 8

Comme je vous l'ai dit, il y a dans notre éthique en général tout un volet sur les comportements, dont le harcèlement qu'il soit moral ou sexuel. Le fait qu'on soit majoritairement féminin c'est important. On a de plus en plus des gens depuis un certain temps, des femmes qui sont dans les comités de direction ou dans les COMEX. Il y a eu, je parle de ça il y a peut-être de ça 10 ans, 15 ans, beaucoup plus d'hommes, je pense aussi que la génération des femmes accédant à ces postes de direction a beaucoup fait changer les choses. Je dirais qu'on a la chance de peut-être deux choses : Il y a une qui va être peut-être difficile à expliquer mais qui fonctionne quand même, en fait c'est un mécanisme d'autorégulation énormément. Il y a beaucoup de femmes donc ça autorégule des comportements qui pourraient être déviants, je ne sais pas comment expliquer et comment ça fonctionne. Par exemple les blagues sexistes, à un moment donné dans une réunion si un homme, car c'est plutôt les hommes qui font ce genre de blague, ça peut être une femme mais il s'avère que généralement c'est plutôt les hommes, eh bien les filles elles vont le remettre à sa place. Ça va se faire comme ça. Ça c'est le premier niveau, c'est ce que j'appelle l'autorégulation. Le type va peut-être le faire une fois, deux fois, et puis il va se rendre compte que ça ne fonctionne pas très bien. Ça c'est assez radical et les filles sont d'une solidarité assez immédiate sur ce genre de chose. Ensuite on est extrêmement conscient que la beauté il y en a partout, la tentation existe, l'esthétisme et la beauté il y en a partout. Peut-être qu'à un moment donné on voit moins en tout cas, c'est tellement général qu'on le voit moins. En tout cas, ça fait aussi partie de notre activité. Il y a une forme d'autorégulation, c'est difficile à expliquer. On a aussi des modalités d'extrême courtoisie. Vous passeriez du temps ici vous le verriez. C'est souvent ce que les gens disent quand ils attendent ou qu'ils travaillent avec nous, ils disent deux choses : ah mon dieu, qu'est-ce que les gens sont beaux, les hommes aussi sont beaux, les pubs sont belles et qu'est-ce que les gens sont courtois. Cela fait partie, au moment du recrutement, des façons de fonctionner qui font qu'il y a cette autorégulation par la courtoisie.

#### Sujet 9

Sur l'égalité homme-femme cela se reflète dans la politique salariale, c'est une non question chez nous. A fonction égale, salaire égal. Il n'y a pas de différence, j'ai pas ça à gérer. Ça ça vient de la culture suédoise qui est très égalitaire. Les femmes qu'on interview dans les enquêtes sociales sont heureuses et elles le disent. Elles disent ne changez rien, on est bien ici. Elles se plaignaient parfois de certaines remarques un peu grossières des hommes, de regards un peu appuyés. Il n'y a pas beaucoup de femmes mais quand il y a une qui passe dans l'atelier... Ce n'est pas facile quand on est une femme de traverser un atelier avec 300 paires d'yeux fixées sur ses fesses. J'avais remarqué notamment que certaines jeunes femmes avaient arrêté de mettre des robes. Je leur ai dit de continuer à en mettre, « vous les regardez dans les yeux, il n'est pas question de modifier votre style vestimentaire à cause des hommes, ils n'ont qu'à prendre du bromure ». Il ne faut pas évidemment tomber dans la provocation. Il est arrivé qu'une stagiaire venait en chemisier transparent rouge en mousseline avec des soutifs noirs. Il y a des choses à ne pas faire, on lui avait dit à la jeune femme, c'était quelqu'un qui était en stage dans mon équipe, s'il le faut c'est la RH qui le fait mais ce n'est pas arrivé souvent. Beaucoup de gens comprennent d'eux-mêmes. Ce côté-là est un peu lourd. Moi RH et femme, il est important quand je rencontre des opérateurs que je leur dise bonjour. Si je ne leur dit pas bonjour, ils prennent ça comme un manque de reconnaissance. Les femmes sont satisfaites. IL n'y a pas très longtemps, je me suis fâchée sur un truc car sur le recrutement d'opérateurs j'ai quand même du mal à faire passer des femmes. La femme il faut qu'elle ait 20/20 partout, je l'ai dit, ils n'étaient pas contents, les mecs ils n'ont pas 20 partout. Il y a donc des choses comme ça et mon rôle c'est de dire que c'est injuste et de ferrailer sans tomber dans le féminisme. Je suis sur l'équité et la compétence. A compétence équivalente. A partir du moment où on bascule dans la discrimination positive, surtout pas, parce que sinon on va dire que la femme est là parce c'est une femme, et ça non.

#### Sujet 10

Je vais vous donner le document du Groupe, j'en ai une pleine boîte, c'est une enveloppe qu'on donne aux nouveaux embauchés. Dans l'entreprise ce qui a évolué en RH et moi ce qui me fait le plus peur aujourd'hui c'est le « burn out », aujourd'hui c'est impressionnant. Je ne vous aurais pas dit ça il y a 5 ans. On demande de plus en plus au salarié. Dans l'accord salarié nous interdisons aux salariés toute communication entre 20h et h du matin, même avec ça je n'y arrive pas. Ma plus grosse crainte en RH c'est le « burn out ». C'est pas que je ne veux pas vous répondre, mais aujourd'hui on diminue de plus en plus les effectifs, on demande de plus en plus aux gens des efforts pour le travail. Je n'ai pas eu de remontées dans notre entreprise concernant les relations sexuées déviantes. On a eu un problème l'année dernière avec une alternante. En informatique nous avons beaucoup de magrébins, ils se débrouillent très bien, les grandes écoles en Tunisie et au Maroc sont très orientées sur l'informatique, ils arrivent beaucoup avec des bacs plus 5. Nous avons aussi beaucoup de gens des pays de l'est. L'an dernier nous avons eu une petite alternante magrébine dont le manager tuteur était un monsieur d'une cinquantaine d'année, bon français et tout et elle l'a taxé de raciste puis après c'est venu sur la dimension sexuelle. Je pense que c'est le fait qu'elle était magrébine plus qu'autre chose. Mais ça ne nous est pas remonté. A la fin de l'alternance nous n'avons pas embauché cette jeune fille c'est alors qu'elle nous a écrit en nous disant que si on ne l'avait pas embauché c'était pour les raisons décrites. On a fait l'enquête après coup, on l'a reçue, on a reçu le tuteur. On a essayé de comprendre ce qui

s'était passé. C'est monté à madame éthique du Groupe et en fait ce qui a sauvé le tuteur c'est que nous avons aussi interrogé son école qui ne lui a pas donné son diplôme parce qu'elle avait triché et fait du plagiat. Donc du coup nous n'avons pas été plus loin. Nous avons plus de souci sur des problèmes liés aux sentiments racistes chez les jeunes magrébins que sur les aspects sexuels. Je ne dis pas que dans le Groupe il n'y a pas eu des soucis en cette matière mais c'est plus du harcèlement par des mails, harcèlement moral mais qui se traduisait plus subtilement. Une femme autrefois était venue me voir en tant que DRH parce qu'on se connaissait depuis très longtemps, elle voulait être sûre de parler de ça auprès de personnes de confiance. En fait elle a donné sa démission plutôt que de faire des histoires. Elle a décidé d'aller faire sa vie ailleurs et je la revois elle est ravie. C'est dommage pour l'entreprise mais elle est ravie. Sans ce harcèlement elle n'aurait sans doute pas pris la décision de partir. A l'époque c'était le monsieur éthique du Groupe qui avait été informé mais elle lui avait demandé de ne pas traiter le problème car elle avait pris sa décision. Elle avait voulu l'avertir pour que si la chose se reproduisait plus tard, il soit au courant de ce qui s'était passé. Je pense qu'un jour ça me tombera dessus, honnêtement je pense que ce sera par bêtise, ce sera plus verbal.

#### Sujet 11

On ne dit rien, on ne fait rien du tout. Nous n'avons aucune norme particulière à ce sujet, si ce n'est les normes de la société légale qui nous environne et qui oblige à un certain nombre de choses comme le harcèlement sexuel et autres choses comme ça. A côté de la législation il n'y a aucun message particulier véhiculé par l'entreprise ; Pour rappel, 80% des gens qu'on embauche sont de jeunes débutants. Vous imaginez ils ont entre 20 et 26 ans et quand on les récupère, la plupart du temps ils sont célibataires. Autant vous dire que la nature étant faite comme elle est faite, dans les quelques années qui suivent qu'ils nous quittent ou qu'on essaie de les garder, la plupart des gens sont en couple et comme ce sont des jeunes qui se donnent beaucoup à leur boulot autant vous dire qu'ils n'ont pas mille endroits pour se rencontrer les uns avec les autres. Donc ils se rencontrent souvent dans l'entreprise. On a un nombre de couples incroyable, on devrait ouvrir une boutique d'agence matrimoniale. La plus grosse difficulté c'est que pendant tout un temps l'entreprise était très rétive à ce genre de chose. Au début il ne fallait pas embaucher mari et femme. On a lâché ça à cause du tsunami des femmes embauchées et si on voulait embaucher les personnes qu'on voulait. Aujourd'hui la vraie problématique qu'on rencontre très régulièrement c'est qu'avec les couples, dès que vous en bougez un, il faut bouger l'autre. Dès que vous en envoyez un à l'autre bout de la France ou du monde, ce n'est plus un dossier que vous avez, c'est deux dossiers. Donc à un moment il faut trouver la conjoncture qui fasse que monsieur ou madame machin qui a un très fort potentiel, qui est appelé à d'autres fonctions dans un autre endroit, que un vous trouviez un poste pour le conjoint alors que ce conjoint n'a pas forcément le même potentiel et là à chaque fois on est dans la quadrature du cercle, cela complexifie énormément toute notre gestion des carrières. On ne retrouve pas ça au niveau ouvrier, où la mobilité géographique est de 1 à 2% de cette population. Ils sont dans leur coin et ils n'en bougent pas. De plus nous sommes dans des zones où il n'y a pas beaucoup de chômage. On n'a aucune politique, aucune exposition particulière sur ce front-là.

#### Sujet 12

Je pense que l'éthique sexuelle sera de plus en plus présente dans la stratégie de l'entreprise. Je suis convaincu. Elle nous imposera d'avoir des règles du jeu de plus en plus exigeantes. Depuis 4/5 ans on progresse en marchant en définissant des règles du jeu, des modes de fonctionnement. Cela va être de plus en plus présent sous l'axe premier une diversité et une mixité de plus en plus présente. Deuxième axe la mise en œuvre complète et entière du principe de respect dans l'entreprise. Le code éthique parle de respect des clients, des fournisseurs, des collaborateurs, des parties prenantes, des collectivités et autres. Il va falloir aller plus loin que la loi. Comment décliner ce respect, comment on le promeut comment on s'assure que le respect va jusqu'à la promotion de collaborateurs qui pourraient être minoritaires dans certains groupes et s'assurer qu'on a des relations équilibrées en cette matière sans tomber dans l'excès anglo-saxon où seul le politiquement correct fait loi et devient débile. On aura une approche latine à ce sujet

C'est un sujet un peu nouveau chez nous parce qu'on était très monochrome pendant des années, le sujet se posait moins, quasiment pas, c'est un sujet nouveau chez nous car on commence à avoir des femmes dans les directions ce qui n'était pas le cas. Les femmes chez nous elles étaient assistantes ou comptables. Elles pouvaient être ingénieurs au bureau d'étude mais c'était à peu près tout. Aujourd'hui les zones de contact possibles sont de plus en plus importantes. Dans le code il existe le respect des personnes, le respect mutuel et la dignité, interdiction de toute discrimination fondée sur un motif illicite, toute pression ou persécutions fondées sur le caractère moral et sexuel sont interdites. C'est pointé de cette manière et ça se trouve au même niveau que les conflits d'intérêts

Pour en revenir à la question initiale sur les relations sexuées. Comment j'y suis confronté, De plus en plus les zones de friction et de contacts sont de plus en plus réelles et fortes, j'y suis confronté toujours par des cas individuels : couples qui se forment, des relations inappropriées, de l'humour mal placé car dans le BTP il n'y a pas que de grands philosophes, des fois c'est un peu lourdaut, ça peut dévier. Le comique troupier que l'on connaissait change parce que de plus en plus il y a des femmes dans nos organes de direction et autres. Je vois bien en comité de direction quand on n'est qu'entre mecs on fait de petites blagounettes qui font marrer tout le monde. Vous mettez une femme là dedans vous instituez une autocensure qui fait qu'on peut se marrer mais on va arrêter ce type de pratique qui peut devenir assez blessante. Ce qui change aussi c'est qu'on a mis en place un réseau de femmes qui réunit des femmes de niveau intermédiaire ou supérieur. Elles sont 350, elles sont auto-organisées pour aussi faire progresser l'entreprise sur ce sujet-là. Entre elles, avoir un réseau, accéder à de la formation, du coaching, des outils qui permettent de comprendre les règles du jeu d'un environnement masculin qui est le nôtre, typiquement par rapport à une évolution professionnelle. Le mec va dire, je suis compétent donne-moi le poste, la femme va attendre qu'on fasse appel à elle ; pour casser les stéréotypes on a entrepris la mise en place de ce réseau féminin pour qu'elles décryptent les codes machistes.

Les mecs sont un peu inquiets de cette discrimination positive. « Qu'est-ce que c'est que ces nanas qui se réunissent entre elles, qu'est-ce qu'elles font ? ce sont des réunions tupperware ? Vous voyez ce type de remarques. Cela fait trois ans qu'on a lancé ça, cela crée des interrogations, des phantasmes. Bon voilà. Maintenant l'objectif de la direction générale de Bouygues construction est tellement fort, que cela déroule. Il faut que cela avance. Cela crée des rapports nouveaux.

**Question 11 : Quelles sont les pratiques préventives et/ou correctives que vous mettez en place face aux risques ou aux pratiques déviantes en matière de relations sexuelles ?**

**Sujet 1**

On peut en tant que DRH assister à des situations ou mettre en garde des salariés sur des situations qui peuvent être ambiguës ou des situations qui peut être ne sont pas ambiguës qui pourraient se retourner contre des managers ou tel ou tel salarié si l'autre était malveillant. J'ai des cas très concrets de cette nature. Il m'est arrivé de devoir donner des indications sur des précautions à prendre. Exemple, au sein de l'entreprise dans le service recrutement, les recruteuses étaient essentiellement des femmes avec toute la séduction qui pouvait être la leur dont elles sont inconscientes. Elles recevaient essentiellement des hommes puisqu'on recrute des ingénieurs hommes. C'était important de disposer physiquement la table, les chaises, d'éviter d'avoir une table transparente en verre ou d'être sur un bureau donnant sur un vide avec une paroi vitrée jusqu'au sol pour ne pas créer de situations où le candidat homme se sente agacé, voire, puisque parfois il y a des entretiens tard le soir alors que les locaux se sont vidés, puisse sous l'emprise d'une pulsion avoir des gestes ou des propos déplacés vis-à-vis de la recruteuse mignonne qui le recevait. C'est des choses très concrètes. Il m'est arrivé de voir passer des blagues envoyées par mail qui font beaucoup marrer les hommes entre eux mais moins les femmes qui les reçoivent. Je peux vous donner l'exemple d'une photo qui circulait sur les mails du Comité de direction un petit peu élargi à une époque où s'installait dans de nouveaux locaux. Un des top managers envoie une photo avec deux hommes nus en érection avec une serviette posée comme sur un porte serviette sur les deux sexes en érection et demandant à ses collègues, qu'est-ce que vous pensez de ces porte-serviettes pour aménager nos nouveaux locaux. Je dois vous dire que cela a moins fait rire les filles d'autant que cela venait d'un supérieur hiérarchique. Je suis intervenu pour expliquer qu'il valait mieux détruire ce message et éviter que cela se reproduise. C'est bien sûr un rôle par rapport à l'application des règles de droit mais aussi un rôle de vigilance et de rappel qu'il y a un certain nombre de choses qui peuvent présenter des risques en terme de comportement pas seulement des hommes vis-à-vis des femmes mais aussi des femmes vis-à-vis des hommes. La séduction se fait souvent sous des aspects bon enfant. Je n'ai jamais eu à gérer de véritables crises de harcèlement sexuel où il y aurait eu un problème lié à une position hiérarchique et une relation sexuelle. Par contre c'était plutôt des choses un petit peu déplacées. J'ai eu autre chose à gérer dans une équipe commerciale, un chef des ventes qui s'est mis en ménage avec une de ses commerciales. Je ne l'ai pas su tout de suite et cette équipe dysfonctionnait. C'était difficile de comprendre ce qui se passait, puis un jour à l'occasion d'une soirée après le travail, cette relation est apparue au grand jour et là j'ai compris que cette relation suscitait au sein de l'équipe des jalousies ou des craintes d'iniquités. J'étais un jeune manager à l'époque, j'ai pas dû faire grand-chose, j'ai subi, j'ai dû expliquer au manager en question que l'affichage de cette relation créait un malaise, mais je n'ai pas entrepris d'action particulière au-delà de ça, susciter la prise de conscience.

Le rôle du DRH est un peu lanceur d'alerte. Je ne sais pas jusqu'où cela peut aller, c'est plutôt un exemple que j'ai en tête. Lorsque nous avons emménagé dans nos nouveaux locaux, il y avait une espèce de patio et des bureaux à l'étage du patio et en particulier une salle de

réunion. Cette salle de réunion était vitrée jusqu'au sol. Quand on était dans le patio si une femme était en jupe on pouvait avoir une vue directe sur ses jambes voire ses sous-vêtements. Je ne m'en étais pas du tout rendu compte mais une femme de l'équipe est venue me voir pour me dire « qu'est-ce que t'en penses ? ». Au début ça m'a fait marrer et puis en fait je lui ai dit tu as raison, on va faire des tests. J'ai demandé à deux trois femmes, selon comment elles étaient habillées, si elles étaient d'accord de faire ce test : aller déambuler dans la salle de réunion, s'asseoir, croiser les jambes, les décroiser pour voir ce que ça faisait d'en bas. Au final on s'est rendu compte que dans certaines situations, rares, selon certaines postures et certains vêtements, ça pouvait au minimum attirer le regard. Il fallait qu'on arbitre entre demander aux femmes qui utilisaient cette salle de réunion de s'asseoir dos à la vitre et d'éviter de déambuler ou de positionner un filtre sur les parties basses de la vitre. On a positionné un film sur la partie basse de la vitre. Au début on a pris ça à la rigolade, même ma propre réaction d'homme face à ça, j'étais surpris, assez goguenard mais il a fallu dépasser cette première impression pour prendre en considération cette remarque et vérifier ce qu'il en était réellement. Ca je ne suis pas sûr qu'un manager l'aurait fait, c'était le rôle du DRH de la faire. Pour répondre totalement à votre question, je pense que c'est difficile parce qu'en France en particulier on en arrive vite à des exigences de droit. Il y a des choses qu'on doit faire en droit, qu'on peut faire en droit et qu'on ne peut pas faire en droit. Le DRH tout seul sans un juriste sur bon nombre de cas, il va être démuni en termes d'expression des règles, des précautions, des protections. On aimerait lancer des alertes, parfois que cela soit formel pour pouvoir attester que l'alerte a bien été lancée mais dans la réalité on est quand même contraint par le droit.

## Sujet 2

Il faut imposer que les congés maternité/paternité soient cinquante cinquante. Il faut que le père prenne sa part de congés paternité. Aujourd'hui il prend 11 jours sur les 4 mois de la mère, il faut qu'il y ait un équilibre, pas avant évidemment, mais après la naissance oui surtout pour le troisième enfant où on est à 6 mois de congé maternité. Comme on fait pour les règles de la pénibilité, il faut modifier les règles des congés maternité en fonction du métier qui est pratiqué. Après la naissance, il faut que le père soit plus présent parce que cela crée autre chose entre le père et l'enfant. D'ailleurs aujourd'hui en cas de divorce le père demande aussi d'avoir la garde de ses enfants. Aujourd'hui, le congé maternité doit être revu avec une possibilité de temps partagé. De plus quand on revient après 4 mois ou 6 mois d'arrêt, il s'est passé plein de truc. Quand j'ai eu mon deuxième enfant, mon président venait d'être viré la semaine d'avant et mon nouveau président est arrivé trois jours après la naissance de ma fille. Je l'ai appelé en lui disant que j'étais sa DRH, je lui ai dit que j'allais venir me présenter, je n'allais pas attendre trois mois et demi pour venir le voir. On a pris rendez-vous pour se dire bonjour et voir comment on allait fonctionner. Je lui ai donné mon numéro de portable en lui disant que s'il avait des questions il pouvait m'appeler. Pendant un mois et demi je suis venue de temps en temps et puis j'en avais envie. J'adore mes enfants mais qu'est-ce que je me suis emmerdée à la maison. Si on le dit on a l'impression d'être une mauvaise mère alors que le père il a le droit de dire j'attends qu'il parle et qu'il joue au foot. IL y aurait comme ça moins de différence homme femme, vous supprimez le problème des différences de salaire. Pourquoi il y a des différences de salaires hommes femmes, parce que l'année où vous êtes enceinte, on ne vous augmente pas, l'année où vous revenez on ne vous

augmente pas. Si vous faites trois enfants vous avez perdu 6 ans d'augmentation de salaire, d'où 20% d'écart de salaire homme femme.

### Sujet 3

Si nous avons un cas de harcèlement sexuel avéré, à aucun moment, je suis sûr à 100% que mon président prendrait la même position, on n'aurait pas la tentation de couvrir cet événement et de passer l'éponge vis-à-vis du harceleur. Vu les relations que j'ai avec les représentants du personnel, s'il y avait eu un cas susceptible de tomber sous le coup de la loi, je le saurais.

Pour les propos sexistes, le pire que j'ai entendu c'est entre représentants du personnel quand la loi Evin est sortie sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics et les bureaux. La configuration d'une de nos filiales ne permettait pas d'avoir un lieu suffisamment ventilé pour permettre de fumer pendant une pause. Le seul endroit, c'était dehors, on leur a dit qu'il fallait aller sur le trottoir, un représentant syndical homme a dit à la cantonade : « si on met nos femmes sur le trottoir elles vont commencer à rapporter ». On ne peut pas s'empêcher de sourire mais l'instant d'après on se reprend et on dit que c'est intolérable d'avoir ce genre de propos. Les femmes présentes s'en sont offusquées mais c'en est resté là. C'est le seul cas qui me revient ça date de 12-15 ans.

Pour nous il faut continuer de la manière qu'on fait depuis toujours. Ce à quoi on est attentif comme on a une activité de nuit, c'est de ne pas laisser de femmes seules la nuit dans l'entreprise ou de faire en sorte de s'assurer qu'elle puisse rentrer chez elle dans les meilleures conditions. On évite que des femmes qui potentiellement peuvent sortir vers minuit de l'entreprise pour rejoindre leur voiture car on leur demande d'éviter de prendre les transports en communs à cette heure-là, on fait de la prévention.

### Sujet 4

Je reste sur de vieilles connaissances en droit, il y a un arrêt concernant Air France où une hôtesse avait été sanctionnée parce qu'elle s'était mariée. On avait reproché à Air France de l'avoir licenciée pour ça. Je ne suis pas certain qu'il faille intervenir à propos, des relations sexuées. Pour moi c'est de la vie privée même si ça a des incidences potentielles sur l'entreprise et qu'est-ce qu'il y a de plus privé que les relations sexuées. Nous on rappelle les règles, on fait des rappels auprès des collaborateurs, deux heures sont consacrées à ces aspects-là. C'est de l'introduction à la loi. C'est un thème qu'on aborde dans les formations au management, encore une fois c'est par rapport à la législation. Aujourd'hui je ne dis pas qu'il faut compléter la législation et introduire certaines restrictions pour mettre certaines limites. Quand on fait des séminaires, les collaborateurs sont deux par chambre, on ne met jamais un garçon avec une fille dans la même chambre. Après est-ce qu'il y a d'autres mesures à prendre...je trouve que c'est la sphère privée et à priori je ne dis pas qu'il y a une dimension qu'il faut appréhender de ce point de vue-là. Ça n'entrerait pas dans une vision stratégique de l'entreprise. Il faut être vigilant. Cela peut se comparer aux relations amicales où le PDG a fait rentrer dans l'entreprise des amis à lui qui bénéficient d'un salaire fixe élevé dans l'entreprise, cela me dérange, mais auparavant c'était un sujet tabou aujourd'hui lui-même n'a aucune difficulté à l'entendre et il se trouve qu'il y a une certaine cohérence à travailler dessus. La personne qui a un fixe supérieur et un package moindre. J'espère et je n'ai pas vu que ce type d'avantage pouvait exister du fait de relations sexuées.

### Sujet 5



En termes de harcèlement, on a un système de prévention par une coach interne, avec un numéro vert si on a besoin d'en parler. S'il se passe quelque chose que ce soit harcèlement moral ou sexuel, elle est coach certifiée, au bout de cette ligne elle va faire de la médiation, je peux être saisie du problème, mais elle dégonfle déjà un bon paquet de choses. Elle dégonfle beaucoup de dossiers parce qu'il y a beaucoup d'incompréhensions. On a eu un cas d'un cadre qui part en déplacement avec une autre cadre, ils couchent tous les deux à l'hôtel. Madame la cadre ne va pas bien dans son couple, elle commence à s'épancher à son collègue qui gentiment la console, rien de plus. Se sentant mal durant la nuit, elle vient frapper à la porte de la chambre de son collègue qui la console. Elle retourne dans sa chambre. C'était son manager qui ne lui accorde pas d'augmentation, elle fait un dossier de harcèlement mais la preuve c'est très compliqué, sauf que cette femme a été dans un autre service auparavant et déjà elle disait que les gens de son équipe la draguait, on l'avait déjà changé de service, par ailleurs ce n'était pas la plus belle des nanas. Quand vous en êtes déjà à deux ou trois dossiers, vous vous posez la question de la véracité de ce qu'elle dit. Trois patrons différents, trois fois le phénomène. La problématique des relations sexuelles a changé. Autrefois votre patron vous disait : « tu as une belle robe », on se disait « c'est sympa », personne ne pensait à mal, ça restait une séduction simple, ni plus ni moins. Aujourd'hui on est arrivé dans un monde, où on ne peut plus se retrouver seul avec une femme dans un ascenseur, c'est lié au risque que la relation homme femme pourrait prendre une forme américaine très faux cul. On commence à arriver en France à vivre ce phénomène. Personne ne le souhaite véritablement. Dans la relation humaine on doit être capable de se dire des mots sympas sans que cela soit de la déviance, c'est tout simplement de l'intérêt à l'autre. Et pourtant cela devient des gros mots. La limite de l'exercice est compliquée, même pour une femme DRH c'est compliqué. On est vigilant quand il y a des problèmes de harcèlement, il n'y en a pas beaucoup, on essaie de séparer les gens on trouve des solutions, on utilise la loi s'il le faut. Mais on en discutait avec nos avocats l'autre jour, c'est très complexe y compris pour le harcèlement moral. Le commercial souhaite faire son chiffre d'affaire, un ou une collègue dit qu'il le harcèle alors qu'on lui demande de faire son travail. La relation sexuelle on est en train de la complexifier. Après il y a un problème qui est en train d'arriver, moi je me fais un malin plaisir à serrer la main à quelqu'un qui le refuse parce que je suis une femme. C'est une civilité, en France on se sert la main. Chaque pays a ses us et coutumes et on doit s'adapter. Avec moi on ne peut pas me refuser de me serrer la main.

#### Sujet 6

Depuis que je suis ici, il y a bien sûr des couples officiels qui se sont rencontrés dans le cadre de l'hôpital, il y a de moins officiels que l'on connaît par le bouche à oreille, mais moi depuis que je suis là, je n'ai jamais eu à gérer ce genre de problème. Je n'ai jamais eu à gérer du harcèlement sexuel. Je n'ai jamais eu de bruits de couloir qui me sont remontés aux oreilles comme quoi il pouvait y avoir des comportements déviants qui pouvaient avoir des incidences sur la vie de l'entreprise. Maintenant, je sais qu'il y a des couples officiels ou non mais ça n'a jamais, à mon niveau, semblé poser problème. En l'occurrence ils n'appartiennent pas au même service et ils n'ont pas de liens hiérarchiques. Par contre où j'ai travaillé avant, on avait eu des soucis en cette matière. Quand on l'avait appris, on n'avait pas eu de preuve jusqu'à ce qu'un jour on avait eu la preuve et on avait été amené à licencier un directeur. Je ne vois pas ce que je pourrais faire d'autre aujourd'hui à part suivre la loi. On pourrait faire de

l'information sur les risques en prévention, mais on est dans les métiers de la santé, les gens savent ce qu'il en est.

#### Sujet 7

Il faut commencer par faire de petites choses coercitives. Certaines entreprises le font. Bizarrement au fur et à mesure que les femmes montent dans les comités de direction, on s'interdit de dire des blagues salaces, de même qu'on s'interdit de boire de l'alcool, on devient plus respectueux de certaines règles. C'est le début, mais ce n'est pas suffisant. J'en suis à me dire, tout en reconnaissant que ce n'est pas facile, que par les temps qui courent avec toute cette complexité d'entreprises il faut être en accord avec certaines valeurs. La solution c'est qu'un patron avec les membres de son comité de direction pour pouvoir diffuser ces valeurs dans l'entreprise se doivent d'être dans la sérénité et réfléchir à ces sujets-là, ils se doivent de progresser. Des coachs peuvent intervenir.

#### Sujet 8

Ca nous est arrivé bien sûr d'avoir des comportements de harcèlement moral ou sexuel qui ont été punis immédiatement. On a mis longtemps à le découvrir peut-être aussi du fait de l'autorégulation et de la courtoisie. Ça a été la RH qui intervient directement avec l'appui des propriétaires et avec sévérité. Ça été immédiat. Donc on sait très bien que c'est un comportement qui n'est pas toléré. Il n'y a pas de tolérance. Maintenant on n'est pas aux USA non plus, on n'est pas sur des actions où mon dieu je laisse la porte de mon bureau ouverte parce qu'on est deux, on n'est pas dans cet univers-là. Je vous parle de l'Europe. On n'est pas dans cet univers-là. On peut faire un compliment à une femme, ce n'est pas un sujet. Il y a cette autorégulation là et chacun sent comment ça peut fonctionner et ça s'autorégule très très bien et je pense sous l'égide des femmes. Je pense deux choses l'autorégulation et puis l'absence de tolérance de nos propriétaires sur un comportement avéré. Il m'est arrivé moi-même de conduire un dossier sur ça, j'ai vu comment cela fonctionnait, j'ai vu que cela avait été pris tout de suite. C'est moi qui ai lancé une alerte, c'était quelqu'un de l'équipe que j'avais. J'ai vu comment cela avait été traité avec sérieux, célérité et sévérité juste et discrétion aussi.

Après ce n'est pas que ça. On est en train de parler de la partie déviante. Après, la vie sexuelle qui est une vie naturelle, moi je considère que c'est être en bonne santé que d'avoir une vie affective, sexuelle et sentimentale, pareil, cela s'autorégule. Bien sûr on a des couples qui se forment. La chose sur laquelle on veille assez naturellement parce que les personnes vont avoir cette spontanéité là aussi de dire qu'on n'est pas couple dans un même service. Là on mettra en place une mobilité. Cela nous est arrivé dans les boutiques où c'est un univers clos, je prends l'exemple d'un vendeur et d'une vendeuse qui tombent amoureux l'un de l'autre, OK très bien, on va changer. Ils nous demanderont généralement aussi d'aller dans une autre boutique, parce qu'ils savent. Si c'est des couples illégitimes, qu'on ne sait pas, l'entreprise n'a pas à intervenir. Les gens le disent spontanément si à un moment donné on a des couples qui se forment. Cela fait 10 ans que je suis là, je n'ai jamais entendu quelque chose qui porte caution. Spontanément les gens vont changer de poste pour ne pas rester en proximité. On a aussi des couples qui se forment avec des fournisseurs, des prestataires, c'est large une vie d'entreprise. Il y a des choses qu'on ne sait pas. Dans la mesure où c'est transparent. Je prends l'exemple de quelqu'un des services généraux qui est tombée amoureuse de quelqu'un qui a une société de voiture avec chauffeur, ils se marient, il est toujours prestataire pour

Chanel, On le sait, c'est comme ça. Il n'a pas arrêté d'être un de nos prestataires. Après, tout ne doit pas être forcément idyllique non plus. Il y a sans doute des choses qu'on ne sait pas et qu'on n'a pas à savoir non plus en tant que DRH, mais l'autorégulation elle fonctionne parce qu'on sait effectivement si c'est déviant, c'est grave et c'est puni et qu'il n'y a pas de tolérance et que si c'est normal et bien vécu c'est de la bonne santé.

#### Sujet 9

Sur ce sujet-là, il faut agir en étant juste. Quand il y a un problème qui se produit, il ne faut pas arriver avec le bazooka tout de suite il faut agir proportionnellement. Il faut bien écouter, bien comprendre la situation puis agir et avoir la réaction mesurée et s'arranger pour qu'elle soit connue sans pour autant en faire un battage, ce serait une erreur mais s'arranger pour que le comportement soit recadré et que cela se sache. Il faut agir dès qu'il faut agir mais je n'ai jamais eu de cas de harcèlement sexuel. On a vu tout de suite des opératrices qui étaient embêtées à l'extérieur par un monsieur intérimaire. On l'a signalé à son agence. On intervient. On a fait tout de suite une intervention écrite auprès de cette société extérieure et ils ont viré le mec. Tout de suite on agit, on analyse, on enquête. En prévention, c'est affiché dans le règlement intérieur, le harcèlement moral et sexuel est une interdiction. Les managers sont au courant, ils ont été formés à ça. Le discours est clair aux managers, vous devez agir tout de suite et quand vous entendez ça, il ne faut pas le glisser sous le tapis. Je fais une formation au droit disciplinaire. Après quand c'est dit, c'est communiqué. Il n'y a pas très longtemps on a fait un journal interne, on en a fait un spécifique sur la diversité où justement on expliquait pour nous la diversité parce qu'on est une équipe multiculturelle, on croit à la richesse qu'elle apporte. On y croit avec des témoignages sur les 18 critères de discrimination. On communique sur les valeurs plutôt que sévir, c'est la meilleure des solutions. A partir du moment où vous affirmez des principes qui sont forts et que vous savez agir quand il y a manquement, du coup on n'a pas besoin d'en faire des tonnes. Il suffit de rappeler le contrat de travail, les choses fondamentales. On a des jeunes femmes issues de l'immigration, il y en a une qui porte le foulard, mais comme elle a des cheveux longs en matière de sécurité, son foulard est utile.

#### Sujet 10

Ce sont des règles de bon sens. Je pense qu'avant tout il faut faire de la prévention sous différentes formes. Malheureusement je n'ai pas encore fait parce que j'ai privilégié des ateliers plus pratiques, mais on peut faire des ateliers de sensibilisation au problème. On fait aujourd'hui 5 ateliers à l'embauche sur la stratégie de la filiale, sur les RH, la clientèle, la sécurité et les finances. 3 d'entre eux doivent être fait dans les trois premiers mois et notre intéressement est calculé avec ça. 80% du personnel le fait dans les 3 premiers mois. C'est un critère mis en place depuis l'année dernière parce qu'on veut que tous se sentent appartenir à la même entreprise. Dans ces ateliers on parle un peu d'éthique, ce n'est pas énorme parce que l'atelier RH dure trois heures et il y a beaucoup de choses à dire. On parle aussi de l'éthique, car on leur a remis la petite enveloppe sur l'éthique. Comme on recrute beaucoup, on a des ateliers régulièrement et il faut qu'on arrive à avancer plus sur la sécurité parce qu'on n'est pas bon on n'a pas assez travaillé dessus, il ne faut pas attendre d'avoir des accidents graves pour travailler sur le sujet. En 2015 et 2016, on doit axer sur la sécurité, sur la diversité des équipes. Je veux qu'on fasse très attention au recrutement dans la diversité parce qu'on ne peut pas nous attaquer de ne pas embaucher des magrébins par contre nos managers ne sont

pas bons, ils disent parfois des choses qu'ils ne devraient pas dire surtout avec la législation française actuelle, un jour on risque d'être attaqué. Certains managers un peu lourds doivent faire des réflexions. J'axe sur la prévention et après j'ose espérer que les salariés ont suffisamment confiance en nous pour venir nous voir s'il y a un problème. Chaque salarié est un peu maître de son comportement, il peut monter plus haut vers la madame éthique voire s'adresser à des assistantes sociales qui sont chez nous. Il existe aussi des « numéros verts » avec des « psy » d'entreprises privées. Là il y a la confidentialité complète. Dans le Groupe si l'on a des soucis en matière d'éthique et de diversité on a deux numéros pour appeler. Le salarié lambda a des portes d'entrée à différents niveaux s'il a des problèmes quelque part. C'est pas parfait. Je suis surprise des questions que les jeunes embauchés nous posent aujourd'hui. Il y a vingt ou trente ans, ils demandaient ce qu'il en était des possibilités en développement de carrière. Maintenant les 20-30 veulent savoir ce qu'il en est de la prévoyance, est-ce qu'on a des crèches pour les enfants, qu'est-ce qu'il en est sur l'éthique, la diversité, le système des repos, ce sont des choses nouvelles depuis 10 ans. Les jeunes viennent se faire un CV dans une grosse boîte à valoriser dans d'autres entreprises. Ils n'ont plus le même sentiment d'appartenance, alors que nous on envisageait une grosse entreprise comme permettant une mobilité interne. Cela nous amène à y réfléchir pour nos recrutements.

#### Sujet 11

Dans les couples, il y a une attention particulière qui est faite pour éviter les relations hiérarchiques entre les membres du couple. Ou on apprend après que le couple est dans le même service et ça se passe en général en bonne intelligence avec les deux, eux même sont d'ailleurs très demandeurs de ne pas continuer ce schéma-là ne serait-ce que par rapport aux autres membres de l'équipe, ça met laisse la porte ouverte à des soupçons d'inéquité. Mais les gens sont très sains dans leur tête, très logiques, ils voient eux-mêmes les inconvénients que ça peut provoquer. De plus étant dans deux services différents, ils peuvent parler d'autre chose que du boulot. J'ai eu très peu de remontées comme ça. Je connais plein de couples dans le Groupe, ils sont tous dans des services différents, c'est l'avantage d'avoir un groupe important avec plein de services. C'est plus délicat quand on est en usine, si vous êtes directeur d'usine et que vous avez son épouse ou l'inverse. Là si vous êtes au fin fond du Cantal on n'a pas 50 usines dans un périmètre autour. Par contre on a pas mal de cadres dans les usines de l'ouest qui sont à 20 kms les unes des autres, on s'arrange alors pour qu'il y ait une répartition. Tout le monde comprend. Moi je n'ai jamais eu un dossier de litige sur ces questions. Par contre le harcèlement, la nature humaine étant ce qu'elle est, ce n'est cependant pas dans la population jeune qu'on a ce problème, c'est en général des gens bien installés qui ont une position dans l'entreprise pour se permettre un certain nombre de choses et sur le plan verbal avec des discriminations et des propos sexistes, on est dans la compagne et ça y va fort, on ne trouve pas toute la finesse la sensibilité, ça peut fuser très vite. Ça fait plus partie de pratiques sociales en général que de pratiques dans l'entreprise. Les gens sont dans l'entreprise comme ils sont dans la vie en dehors de l'entreprise, oui il y a des racistes, oui il y a des sexistes maintenant le but c'est de ne pas faire de vagues et que ça ne sorte pas des cadres légaux. Sur le plan managérial c'est une autre sollicitation, on intègre dans nos formations managériales des aspects sur les problèmes de harcèlement et le harcèlement pas seulement du chef sur les collègues mais entre les collègues. Il se vit parfois des relations dans les services qui sont très dures entre gens de même niveau voire du bas vers le haut. Là nos

managers sont très sollicités. Un manager s'il n'a pas la trempe pour faire face positivement, il se fait bouffer par les gens. Les gens quand ils peuvent trouver une faille ou quelque chose qui ne va pas pour en tirer profit, ils mettent une pression énorme omniprésente. Si le manager ne tient pas sa barque. Des histoires de harcèlement, de relations, oui il y en a dans l'entreprise, mais ce qui est remarquable c'est que ça ne remonte jamais au point d'en faire une difficulté ou une crise particulière. Toutes celles que j'ai pu connaître ont été traitées en grande proximité entre les individus avec des décisions où les RH sont intervenus, quitte à dire à l'un « vous partez ». S'il y a des comportements qui ont dépassé les limites, l'entreprise ne peut pas accepter, là on ne transige pas. Et ça se passe comme dans le monde de la campagne avec une grande discrétion mais avec une grande fermeté. Dans les valeurs ancrées du monde rural on ne rigole pas avec ces choses-là. Les gens savent très bien que s'il y a débordement, dépassement, la sanction est présente. Quand je vois nos directeurs d'usine, ce sont des gens qui sont au carré là-dessus. Sur les relations sexuées, les choses sont tenues par la culture environnante et rurale qui respect tout ça. Par contre où la chose va nous amener à intervenir prochainement, c'est sur les propos sexistes, les propos diffamatoires, le non-respect dans le vocabulaire, dans le verbe il y a beaucoup de chose à refaire. Dans le monde rural quand ils piquent une colère ils traitent les gens de tous les noms. On n'est plus à cette époque-là, on ne traite pas les gens de moins que rien parce qu'il y a une petite bricole. On peut ne pas être content, on fait part de ce mécontentement d'une manière vive et dure mais on doit le faire avec correction. On va écrire une charte sur ce sujet-là pour que tout le monde soit au courant, que l'entreprise sache que ça existe et que l'entreprise a une vision sur le sujet. Une charte qui portera sur le respect mutuel, des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs et des collaborateurs entre eux. J'évoque ça parce qu'on est en train de préparer un accord « qualité de vie au travail », cela impliquera les risques psycho-sociaux, voire les aspects sexuels, la pénibilité et un aspect sur l'égalité hommes femmes, sur les discriminations. On y rappellera des règles basiques.

#### Sujet 12

Est-ce qu'on parle de sexué ou de mixité. Je suis convaincu qu'aujourd'hui le message est passé. La mixité ce n'est pas seulement faire joli dans les plaquettes, c'est un facteur de performance. Ça c'est super important, on passe d'une logique de dire c'est une contrainte à une logique de dire c'est une opportunité. On le voit bien dans la relation commerciale, dans les équipes projets quand vous avez des gens différents, vous êtes plus intelligent. Quand vous avez des gens qui ne sont pas que français, qui viennent d'autres formations ou un équilibre hommes femmes, vous êtes plus intelligents. Cela apporte plus de valeur ajoutée aux clients et c'est justement ce qu'on vend car nos prix sont plus chers qu'une boîte coréenne, chinoise ou turque. On peut dire que la diversité y compris la mixité fait partie du pôle central de la stratégie du Groupe. Après par rapport aux déviances dont vous parlez mon attitude est de dire on respecte la loi, toute la loi c'est déjà un premier principe et deuxièmement on n'accepte plus le non dit. Il y a aussi beaucoup de choses par rapport à ça. On sait très bien que machin est comme ça, j'ai parfois des collaborateurs qui ne sont pas en adéquation avec l'éthique du Groupe ce qui n'est pas tolérable ; J'ai dit « on arrête ça, tu es d'accord, tu n'es pas d'accord, je ne vais pas entrer dans la discussion, soit tu te mets d'équerre et tu arrêtes ces comportements qui sont perçus comme déviants ». Ils remontent après avoir été mis sous l'éteignoir pendant des années car il y avait moins de liberté de paroles par rapport à ces

comportements. Je suis passé de la culture de l'oral à la culture de l'écrit et je lui ai interdit ces comportements par écrit. S'il y a encore un comportement inapproprié ça passera par une sanction disciplinaire soit par un licenciement. Les cas qui ont eu lieu ont fait qu'il y a eu une volonté de libérer la parole par rapport à ce sujet. Il faut un courage managérial car on est souvent dans une zone de gris. Aujourd'hui la position que je tiens est de purger l'abcès tout de suite car l'entreprise court un risque énorme au regard de ça. Mon premier rôle est de protéger l'entreprise contre ce risque. En cas de harcèlement, la première personne qui sera embêtée c'est la personne morale, il faut éviter que celle-ci soit considérée comme complice. On a déclenché le plan ORSEC tout de suite, enquête du CHSCT, interview de l'ensemble des parties prenantes du chantier. Immédiatement dans les 48hs un état des lieux était réalisé. Des mesures conservatoires ont été prises dans le doute. Comme je suis représentant de l'employeur à partir de là je pourrais apparaître juge et partie. D'où on se prémunit de ce danger en confiant un tel dossier à un groupe de salariés élus animé par le responsable de la politique sociale lequel dépend certes du DRH. Les salariés ont une vision externe sensée être objective, ils sont formés pour traiter de tels sujets de manière neutre et objective ou factuelle. Moi mon job va être de m'assurer que le système rend possible cette manière de faire mais ce n'est pas au DRH lui-même de faire au risque d'être attaqué comme juge et partie. Une fois que le rapport est fait, il est présenté au CHSCT lequel en conscience reconnaît ou non les faits et en fonction de cela on prend les actions. S'il a eu harcèlement on entre dans la procédure de démarche disciplinaire et légale.

**ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE**

## L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du DRH

Appel à contribution des DRH dans le cadre de la réalisation d'une recherche doctorale

Madame, monsieur,

Monsieur Edmond ADAM, membre fondateur de l'Association malgache des DRH d'entreprise (amDRHe), a entamé une recherche doctorale sur le rôle des DRH en matière de gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise. Le titre de cette thèse en cours est « L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du DRH ». Cette recherche s'effectue dans le cadre du programme de doctorat (PhD) en éducation de l'Université de Sherbrooke au Canada. Le directeur de thèse en est le professeur François LAROSE de l'Université de Sherbrooke, le codirecteur de thèse en est le professeur Benoît RAVELEAU de l'Université Catholique de l'Ouest à Angers.

L'objectif poursuivi dans cette recherche est de décrire les représentations qu'ont les DRH de leurs actions préventives et/ou correctives dans la gestion éthique des relations à caractère sexuel dans l'entreprise et les organisations, pour en faire apparaître les incidences sur leur rôle et leur positionnement stratégique. Le contexte social actuel montre la pertinence et la nécessité de traiter cette problématique (Harcèlement sexuel, homophobie, attitudes et paroles sexistes, discrimination sexuelle, etc.). Conformément aux objectifs de l'ANDRH, cette recherche permettra d'apporter une réflexion sur les bonnes pratiques et le professionnalisme de ses adhérents en cette matière. Les faits saillants de cette démarche scientifique pourront être rendus disponibles sur le site ou la revue de l'ANDRH dès la fin de cette recherche doctorale.

Monsieur Edmond ADAM remercie d'avance les membres de l'ANDRH qui accepteront de lui apporter leur soutien dans le cadre de sa thèse en répondant au sondage qui suit en toute sécurité. Leur participation est un incontournable de la validité scientifique de cette recherche. Répondre à ce questionnaire ne prend qu'une quinzaine de minutes. Les réponses demeureront confidentielles et l'anonymat des sondés sera totalement sauvegardé. Cette recherche est d'ailleurs soumise aux règles éthiques de l'Université de Sherbrooke et fait l'objet d'un certificat d'autorisation éthique de la part de cette institution. Voir:

Comité d'éthique en recherche, Éducation, Lettres et sciences humaines.

Dans un souci de transparence, monsieur Edmond ADAM est joignable sur son adresse courriel pour toute question complémentaire: [edmond.adam@orange.fr](mailto:edmond.adam@orange.fr)

Merci d'avance pour le temps que vous aurez accordé à cette enquête.



**L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du DRH****Informations socio-démographiques**

1. Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise ?

2. Approximativement, combien de salariés sont à l'emploi de votre entreprise ?

3. Quel est le pourcentage d'hommes et de femmes qui y travaillent ?

Hommes:

Femmes:

4. Quel est votre âge ?

5. Quel est votre sexe ?

☐ Masculin

☐ Féminin

6. Depuis combien d'années occupez-vous la fonction de DRH au sein de votre entreprise ?

7. En tant que DRH, faites-vous partie du comité de direction de l'entreprise ?

☐ Oui

☐ Non

8. Au moment d'entrer en fonction, quelle était votre formation initiale ?

9. Durant une année de travail, à quelle fréquence avez-vous eu à gérer une situation de relations à caractère sexuel qui pose problème au sein de l'entreprise ?

- ☐ Jamais
- ☐ Une à deux fois par année
- ☐ De trois à cinq fois par année
- ☐ Plus de cinq fois par année

## L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du DRH

### Votre opinion quant au rôle du DRH et à son rapport à l'éthique dans l'entreprise

10. Jusqu'à quel point chacun des énoncés suivants correspond-t-il à votre opinion quant au rôle et au statut du DRH dans votre entreprise ?

	En désaccord total.	Plus ou moins en désaccord.	Plus ou moins en accord.	En accord total.	s. o.
Le rôle du DRH est de développer le capital humain au service de la réussite générale de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les interventions du DRH sont prises en compte dans le choix des décisions stratégiques de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH est un intervenant stratégique reconnu comme tel aux yeux de ses partenaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prises de position du DRH s'inscrivent dans une vision globale de l'organisation de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH doit rendre compatibles les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise pour sa réussite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH favorise le développement des compétences des membres de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En matière de relations humaines, le DRH est un médiateur indispensable entre les parties prenantes constitutives de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Quelle est votre opinion quant au statut et à la gestion de l'éthique au sein de votre entreprise ?

	Ne correspond pas à ma réalité.	Correspond plus ou moins à ma réalité.	Correspond bien à ma réalité.	s. o.
L'éthique de l'entreprise est énoncée dans un document de référence formalisé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'éthique de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les décisions stratégiques de l'entreprise tiennent compte des valeurs éthiques qui y sont promulguées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH est le promoteur du document éthique, il participe à son élaboration, son amélioration et sa diffusion dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH est le garant du respect de l'éthique par toutes les parties prenantes de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH met en place un suivi de l'éthique par un système de lanceur d'alerte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suite à leur embauche, les salariés reçoivent un document et une formation qui les incite à pratiquer et respecter l'éthique de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Les énoncés suivants reflètent-ils la réalité du rôle du DRH face à la gestion de l'éthique sexuelle dans l'entreprise ?

	Pas du tout	Très peu	Beaucoup	Tout à fait
Le DRH est le garant du rappel des règles légales en matière de comportements à caractère sexuel problématiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH sanctionne lors de l'émergence de comportements problématiques à caractère sexuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH est l'interlocuteur principal lors de la survenue de relations problématiques à caractère sexuel dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le cadre de la formation du personnel, le DRH doit prévoir un temps pédagogique consacré à la gestion des relations sexuelles dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH met en place une structure d'écoute pour permettre au personnel de s'exprimer librement concernant la manifestation de problématiques à caractère sexuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le DRH veille à ce que des relations à caractère sexuel ne suscitent pas des rapports sociaux problématiques (injustices, discriminations, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## L'éthique sexuelle dans l'entreprise, analyseur du rôle stratégique du DRH

### Définition et distinction entre éthique et déontologie.

13. Jusqu'à quel point les définitions suivantes correspondent-elles à votre conception de ce que sont l'éthique et la déontologie ?

Ne correspond pas du tout.

Correspond plus ou moins.

Correspond tout à fait.

La déontologie codifie de manière formelle l'ensemble des valeurs éthiques qui régissent l'activité de l'entreprise et les rapports sociaux.

☐
☐
☐

L'éthique entend inspirer la conduite et les rapports humains par la promulgation de valeurs auxquelles l'entreprise se réfère pour réussir.

☐
☐
☐

L'éthique du DRH correspond à ses valeurs personnelles, la charte éthique correspond au code déontologique de l'entreprise.

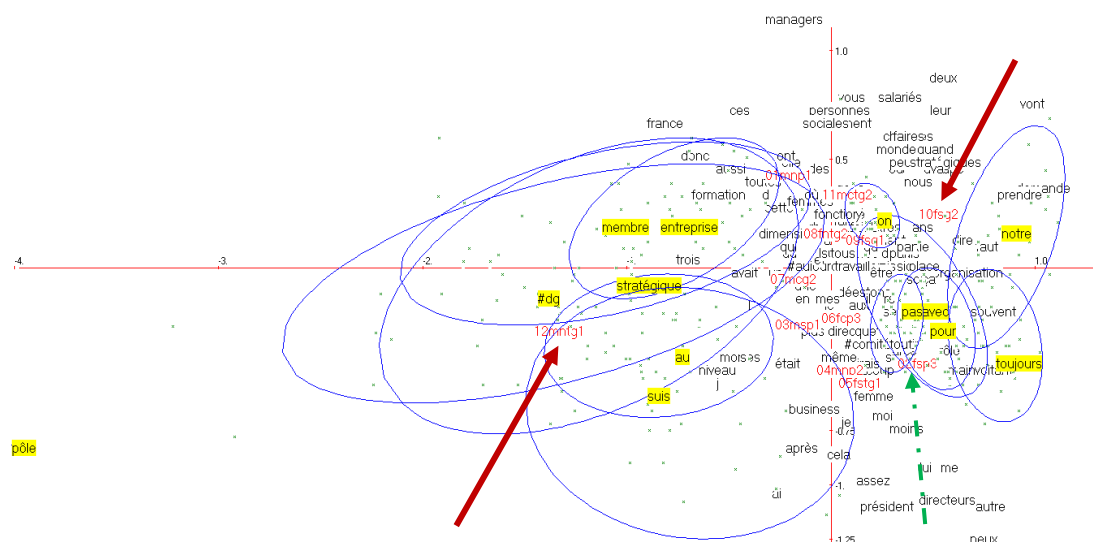
☐
☐
☐

**ANNEXE 3 - PROCESSUS DE DETERMINATION DE L'EXACTITUDE  
D'INTERPRETATION DES PLANS FACTORIELS**





La vérification par rééchantillonnage du discours produit par les sujets à la question 1 de l'entrevue permet de constater que si le positionnement des sujets (image inversée par rapport au plan produit dans l'AFC initiale) demeure stable, il y a variation dans la stabilité contributoire du discours des sujets déterminant la polarité des axes.



Ainsi, les contributions respectives des sujets 02FSP3 et 10FSG2 déterminant l'aspect « positionnement du DRH dans l'entreprise » avec capacité d'influence sur les décisions du comité de direction sont beaucoup plus stables (éléments discursifs renvoyant aux ellipses les moins allongées) que ne le sont les éléments propres au discours du sujet 12MNTG1 qui détermine un positionnement avec capacité d'influence beaucoup plus relative ou circonscrite. Cette différenciation peut, subséquemment, s'expliquer en tenant compte des différences sociologiques caractérisant le statut et l'environnement professionnel des sujets.

#### Caractéristiques des sujets déterminant le sens du discours Q1

Sujet	Genre	Expérience	Taille de l'entreprise	Présence des femmes dans l'entreprise
02FSP3	F	Stable	PME	+ de deux tiers
10FSG2	F	Stable	ETI	Deux tiers
12MNTG1	M	Novice	Grande	Un tiers
04MNP2	M	Novice	PME	Deux tiers
11MCTG2	M	Chevronné	Grande	Deux tiers